

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL FAE**

DISSERTAÇÃO

**O CORPO DOCENTE COMO AGENTE DE MUDANÇAS
E LIDERANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL**

MARIA ILIANE BORBA MACUCO

**FLORIANÓPOLIS
2002**

MARIA ILIANE BORBA MACUCO

**O CORPO DOCENTE COMO AGENTE DE MUDANÇA
E LIDERANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grã de Mestre em Administração, área de concentração em Políticas e Gestão Institucional.

ORIENTADOR: NELSON COLOSSI, PROF. Dr.

Florianópolis, setembro de 2002.

Maria Iliane Borba Macuco

O CORPO DOCENTE COMO AGENTE DE MUDANÇA E LIDERANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (área de concentração em Política e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 28 de agosto de 2002.

Prof. Dr. Nelson Colossi
Coordenador

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos Professores:

Prof. Dr. Nelson Colossi
Orientador

Prof. Dr. Paulo César da Cunha Maia
Membro

Prof. Dra. Rosana Duarte Carvalho Zimmermann
Membro

Prof. Dr. José Carlos Zanelli
Membro

DEDICATÓRIA

Este trabalho é fruto da pertinácia de meu orientador e fruto, também, da persistência e companheirismo de meu esposo, filhos, e pai; também aos parentes e amigos que de um modo ou outro contribuíram para este desenlace.
A todos dedico o resultado do meu estudo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por nunca ter me faltado.
Aos meus pais João Alfredo e Iolanda (in memória) a quem devo mais que a vida.

Ao meu esposo Irineu que sempre me compreendeu.
Aos meus filhos Humberto, Andre Luiz e Cristianne Andressa que sempre foram mais que filhos são meus amigos. Aos meus irmãos Vilmar, João Alfredo e Rosangela e seus familiares. A Tia Dolores e seu trio Elcy, Elme e Karla. E ao meu primo Gilberto que muita força me deu para realização deste sonho.

Agradeço também a todas as pessoas e a Faculdades São Judas Tadeu de Pinhais que contribuíram para que eu pudesse desenvolver e concluir este trabalho. Pois foram muitos os que, de uma forma direta ou indiretamente deram sua contribuição. Nomeá-los a todos seria tarefa quase impossível, além de oferecer o risco de omissão absolutamente injusta e imperdoável.

Apesar disso não posso furtar-me de registrar o meu agradecimento aos professores do Curso de Pós-Graduação em Administração (área de concentração: Políticas e Gestão Institucional), a todos os funcionários da Coordenação FAE e aos meus colegas de curso, com os quais pude estabelecer uma rica amizade ao longo do tempo. A cada um deles, agradeço a oportunidade de aprendizado e reflexão na busca de soluções para pequenos e grandes problemas.

Agradecimento especial devo salientar ao meu orientador e coordenador do curso Prof. Dr. Nelson Colossi, por suas sugestões e críticas que mui ajudaram na elaboração deste, e atenção dedicada.

Muitos foram os que me ouviram discorrer sobre este trabalho, que leram na íntegra ou apenas parte dos textos aqui contidos e estes contribuíram com suas críticas e sugestões para que seguisse em frente. A todos registro o meu mais profundo reconhecimento.

Aos meus familiares os quais muitas vezes tive que relegar a segundo plano nestes longos meses. Dedico a minha alegria por chegar ao fim deste percurso.

A todos estes (e a todos aqueles que, por falha minha, não foram mencionados) o meu muito obrigado.

EPÍGRAFE

“As pessoas precisam saber onde estão, conhecer com quem trabalham, saber o que podem esperar e conhecer os valores e as regras da organização. Elas não funcionam se o ambiente for imprevisível, incompreensível, desconhecido. Mas a continuidade também é necessária fora da organização. Na verdade estamos aprendendo a importância de relacionamentos a longo prazo. (...) Mas algumas coisas são certas: por exemplo, é inútil tentar ignorar as mudanças e fingir que o amanhã será como o ontem.”

Peter Drucker, em ‘Desafios Gerenciais para o Século XXI’ (p.78-79)

RESUMO

MACUCO, Maria Iliane Borba Macuco. **O corpo docente como Agente de mudança e Liderança na Cultura Organizacional**. Florianópolis, 2002. 69p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração . Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Professor Dr. Nelson Colossi

Este trabalho foi elaborado com o objetivo de verificar como o professor educador se vê no atual contexto de mudanças que estão acontecendo no mundo globalizado; além disso se espera também conhecer o reflexo de tais mudanças em se tratando de Instituição de Ensino Superior (IES); cultura organizacional e a mudança que ocorre através desta no dia-a-dia. Em busca de resposta optou-se pela metodologia de entrevista qualitativa, uma vez que os dados aqui constantes não são possíveis de mensuração. Como contextualização desta pesquisa é feita uma revisão bibliográfica demonstrando a significação e importância das mudanças que estão ocorrendo no mundo; assim como as incertezas e inquietudes que os docentes sentem quanto a realidade a que estão inseridos, buscando desmistificar as questões de mudança e liderança organizacional. Com base em leituras observa-se que não se pode gerenciar as mudanças somente estar a sua frente, então, o verdadeiro agente de mudanças é aquele que ultrapassa os limites do seu setor e as vezes a sua hierarquia. Logo a palavra chefe perdeu a significância. Urge que as organizações substituam-na por títulos como facilitador e ou agente de mudança. Para sobreviver a IES necessita reformular-se para acompanhar o progresso globalizado, oportunizando a seus docentes momentos propícios para que transmitam suas idéias nos vários níveis da Instituição; uma vez que mudanças são complexas dentro das IES. A partir de tais dados foram aplicadas as entrevistas e seus resultados estão elencados nesta em três questões maiores; as mesmas são analisadas e ao final são feitas proposições para estratégia gerencial de mudanças calcada no docente como líder.

Palavras-chave: Mudança; Liderança; Cultura Organizacional.

ABSTRACT

MACUCO, Maria Iliane Borba Macuco. **O corpo docente como Agente de mudança e Liderança na Cultura Organizacional**. Florianópolis, 2002. 69p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração . Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Professor Dr. Nelson Colossi

This work was written with the objective of verifying how the educational teacher sees himself within the present context of changes which are happening in the globalised world; notwithstanding this it is hoped to know the reflexes of these changes with regards to higher education institutions; organizational culture and the changes which happen because of this on a daily basis. Searching for the answer qualitative interviews were chosen as the methodology, once the data contained is not possible to measure. As a contextualisation of this research, a bibliographic revision is done, so as to show the significance and the importance of the changes which are occurring in the world; just as the uncertainties and uneasiness that the teachers feel as to the reality which they are put into, trying to demistify the questions of change and organizational leadership. Based on readings we can see that you cannot manage changes but only be ahead of them, so, the real agent of change, is that which surpasses the limits of its own sector and sometimes of its own hierarchy. With this the champion word has lost its significance. It is therefore necessary that the organisations substitute it for titles such as facilitator or change agent. To survive, a HEI needs to reformulate itself so as to accompany the globalised progress, giving opportunities to students, correct moments to transmit their ideas at the various levels of the institution, once changes within HEIs are complex. Therefore, from such data the interviews were made and the results are listed in three main questions: the same are analysed and at the end, proposals for managerial change strategies are made to give teachers the possibility of leadership.

Key words: Change; Leadership; Organizational Culture.

SUMÁRIO

| | |
|--|---------------|
| 1 INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA | 1 |
| 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA | 4 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO | 5 |
| 1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO | 7 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 8 |
| 2.1 MUDANÇAS: SIGNIFICAÇÃO E IMPORTÂNCIA | 8 |
| 2.1.1 MUDANÇAS: IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA | 9 |
| 2.1.2 AGENCIANDO MUDANÇAS | 14 |
| 2.2 O DOCENTE COMO AGENTE DE MUDANÇAS E LIDERANÇA NA IES | 15 |
| 2.2.1 O DOCENTE COMO AGENTE DE MUDANÇAS | 17 |
| 2.2.2 O PAPEL DO DOCENTE COMO LIDER | 20 |
| 2.2.3 O PAPEL DO DOCENTE COMO TRANSFORMADOR NAS IES | 21 |
| 2.3 MUDANÇAS DE CULTURA: COMPLEXIDADE DENTRO DAS IES | 26 |
| 2.3.1 CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL DAS IES | 27 |
| 2.3.2 MUDANÇA DE CULTURA NAS IES | 32 |
| 3 METODOLOGIA | 35 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA | 36 |
| 3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA | 36 |
| 3.3 OBJETOS DA PESQUISA | 37 |
| 3.4 FONTES E COLETAS DE DADOS | 38 |
| 3.5 TRATAMENTO DA ANÁLISE DOS DADOS | 39 |
| 3.6 LIMITAÇÃO DO TRABALHO | 40 |
| 4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS | 41 |
| 4.1 VISÃO DOCENTE SOBRE O CONTEXTO DE MUDANÇAS | 41 |
| 4.2 O DOCENTE COMO AGENTE DE MUDANÇAS E LIDERANÇA NA IES | 44 |
| 4.3 ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DAS MUDANÇAS OCORRIDAS NAS IES | 47 |

| | |
|---|---------------|
| 5 CONCLUSÕES E PROPOSIÇÕES | 52 |
| 5.1 CONCLUSÕES | 52 |
| 5.2 PROPOSIÇÕES PARA ESTRATÉGIA GERENCIAL DE MUDANÇAS, CALCADA NO DOCENTE COMO LIDER | 54 |
| 5.3 RECOMENDAÇÕES PESSOAIS | 57 |
| 6 GLOSSÁRIO | 60 |
| 7 BIBLIOGRAFIAS | 61 |
| 8 ANEXOS | 64 |
| 7 ANEXOS | 64 |

1 INTRODUÇÃO

O verdadeiro profissional da educação tem que garantir a aprendizagem efetiva de seus discentes, assim como, auxiliá-los a vencer os desafios surgidos ao despertarem para as transformações existentes, ao seu redor, neste mundo cada vez mais globalizado.

Com tal intuito é que esta pesquisa será proposta, pois a mesma terá como intenção contextualizar e buscar interpretar os limites do comprometimento do docente como agente de mudanças, promover ajustes nas organizações educacionais de nível superior diminuindo suas dificuldades buscando, assim, maior qualidade de convivência e gestão organizacional e demonstrar o quanto esse comprometimento é efetivado nas variáveis de liderança institucional, relações interpessoais e na valorização dos docentes envolvidos.

As questões de liderança e mudança organizacional serão de extrema valia para discussão sobre as necessidades de adaptação às instabilidades, assim como a atualização de seus profissionais, uma vez ser o grande problema a repetição conteudesca ocorrida ano a ano nas instituições, muitas vezes, não sendo consideradas as transformações ocorridas na humanidade e que interferem diretamente sobre o *staff* escolar.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As inovações ou mudanças mais eficientes nos sistemas educacionais pressupõem, necessariamente, um alto grau de participação dos professores, a quem cabe a iniciativa de decidir o que poderia ser modificado e como deveriam ser realizadas as mudanças. Portanto, cabe indagar se, atualmente, o professor continua sendo líder de mudança organizacional, uma vez que cada qual cumpre uma parte do todo, desconhecendo a dos seus pares.

Para tal proposta, o professor tem que se integrar aos projetos da organização onde está trabalhando, este elemento, primordial, deverá estar fazendo a mediação direta com o aluno. O fato de esta função supor ser um elemento político, no sentido de estar comprometido com a política da organização, parece oferecer pistas de que a organização aposta na competência do docente para fazer ponte entre a organização e o sistema.

O grande trunfo do ser humano é o conhecimento, não importando a força física, habilidade, destreza, assim como, também, não é suficiente uma inteligência brilhante e aguçada. É fundamental ter conhecimento, não apenas o técnico e o científico, mas também o conhecimento humanizado que, enriquecido pelo amor, gera relações interpessoais mais ricas. Somente, dessa maneira, será possível um crescimento real e verdadeiro dentro de um ambiente de trabalho, levando o profissional a fazer algo bem feito, atingir sua missão e sentir-se realizado.

Enquanto o trabalho for visto apenas ou, primordialmente, pela sua dimensão econômica, jamais levará à realização pessoal e, conseqüentemente, não será bem feito e não cumprirá seus objetivos, não importando em que setor o ser humano trabalhe. O que importa é que esta realização não pode ser vista como uma meta futura e, sim, como algo a ser atingido a cada dia, a todo instante.

É preciso deixar claro que, com o mundo dia a dia mais globalizado e integrado em todas as suas realidades, onde uma grande descoberta, um avanço científico é imediatamente repartido pelo mundo inteiro ou pelo menos por aqueles que têm condições para isto, é necessário que os gestores tenham força e determinação para colocar por terra uma visão ultrapassada, baseada apenas na razão, para poder humanizar o serviço a partir do ser humano como um todo. Portanto, o grande desafio da humanidade é a humanização das organizações.

É manifesto que o processo de mudança na organização implica na necessidade da renovação cultural das pessoas que a integram, pois envolve alterações no conjunto de paradigmas, normas, valores e crenças que determinam as suas condutas. Para tal processo acontecer, é fundamental que o líder aja de acordo com o que diz e também se submeta às transformações necessárias. Assim, antes de tudo, cabe ao líder encontrar meios para mostrar as pessoas, através de uma visão cristalina, o que a organização busca. Ninguém pode furtar-se à realidade

que caracterizou o final do século XX, estagnada e defasada no desenvolvimento tecnológico e gerencial.

Segundo o pensamento de Oliveira (1997), as novidades tecnológicas gerarão mudanças substanciais nas ciências, nas técnicas gerenciais, nos processos industriais, nas estruturas organizacionais e na consciência política, que exigirão transformações radicais em muitos comportamentos e atitudes dos líderes organizacionais.

Também convergem para este pensamento Costa Filho e Costa (BERGAMINI, 1994:114), “não se traz o novo para dentro das organizações; para que as organizações mudem, o ideal é que as pessoas mudem primeiro, para que possam buscar o novo para a organização”. Estes autores propõem uma avaliação de desempenho através do autoconhecimento. Neste sentido, são avaliadas não só as pessoas, mas o contexto organizacional como um todo.

Deve-se considerar as interações que ocorrem dentro e fora do contexto organizacional, pois estão relacionadas a determinantes históricos e pessoais que retratam as posições ocupadas pelos indivíduos no contexto social. Outro fator a ser considerado é as mudanças que ocorrem na organização e podem influir no comportamento dos sujeitos envolvidos. As influências e conseqüências dessas mudanças geram inseguranças, inadequações e inaptações ocasionando dissonâncias, incongruências e problemas pessoais grupais.

Muitas vezes, as mudanças são vistas como ameaças ao indivíduo, visto que este possui uma forte tendência a manter um padrão uniforme de suas características pessoais em função de sua personalidade, levando-o a resistir aos apelos e aos estímulos ambientais e sociais.

Porém, no ponto de vista de Kanaane (1995), os fatores que distinguem uma pessoa, aliados aos determinantes organizacionais e ambientais, atuam como recursos facilitadores ou bloqueadores para se efetivar mudanças. Aponta, ainda, em suas reflexões, a necessidade da preparação adequada ao potencial humano, através de orientações, acompanhamentos, treinamentos específicos em criatividade e conscientização, tendo como finalidade a afloração do potencial do indivíduo para que este possa “gradativamente incorporar as novas tendências da organização e

contribuir, assim, com idéias e sugestões extraídas da prática pessoal e profissional”.

Em suma, um líder organizacional precisa repensar seus paradigmas e examinar as causas mais freqüentes do fracasso organizacional, minimizando as injunções administrativas, repensando os próprios rumos da organização com o intuito de um desenvolvimento contínuo. É preciso que a própria avaliação seja objeto de avaliação, ao mesmo tempo em que se levam em consideração as diversas variáveis presentes no processo.

A presente investigação terá como objetivo verificar se o corpo docente ainda se reflete como agente de mudança e liderança na cultura organizacional, através de sua valorização, liderança, influência, comprometimento e relações interpessoais. A intenção desta será identificar, dentro das perspectivas dos elementos organizacionais, sua participação nas diversas variáveis presentes no processo, através de procedimentos adotados predominantemente qualitativos, tendo como base levantamentos bibliográficos, desde os clássicos até a atualidade, buscando respostas para que se efetivem os objetivos aqui propostos.

Portanto, será premissa desta, identificar a perspectiva do professor, face ao contexto de mudanças na sociedade contemporânea, e o seu desempenho no papel de educador, líder e agente de mudanças nas IES.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta pesquisa terá como objetivo geral verificar como o professor educador se vê no atual contexto das mudanças que estão acontecendo no mundo globalizado, espera-se, também, conhecer o reflexo de tais mudanças no Ensino Superior; na Cultura Organizacional e no dia-a-dia do docente.

Especificamente, buscar-se-á conhecer a visão dos docentes sobre as mudanças vertiginosas do mundo globalizado e, deste modo, verificar se estes se

percebem como agentes responsáveis por tais mudanças dentro das IES e até que ponto consideram-se agentes de mudanças.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Nestes tempos de tanta turbulência mundial, o mundo dos negócios está cada dia mais instável, pois a globalização da economia, as relações de negócios e o trabalho estão marcados pela flexibilidade e urgem inovações.

Seguramente, o grande trunfo dos seres humanos, como foi citado anteriormente, é um bem intangível, o conhecimento, não importando a força física, a habilidade, ou a destreza do indivíduo. Não é suficiente ter uma inteligência brilhante e aguçada. O fundamental é ter conhecimento, não apenas técnico e científico, mas, também, conhecimento humanizado que gerará relações interpessoais mais ricas e, deste modo, será possível um crescimento real e verdadeiro dentro do ambiente de trabalho.

É de notório saber que se o ser humano não se realizar no trabalho, não poderá fazer algo bem feito e por conseqüência não atingirá sua meta. Ou seja, enquanto o trabalho for visto apenas ou, primordialmente, por sua dimensão econômica, jamais levará à realização pessoal e conseqüentemente não cumprirá seus objetivos, não importando em que setor o ser humano esteja trabalhando, o que importa é que esta realização não pode ser vista como uma meta futura, mas sim, como algo a ser atingido a cada dia, a todo momento.

Urge que as organizações se questionem sobre quem irá comandá-las nesta época de intensas mudanças ou, ainda, se haverá alguém que se qualifique para tal posto, ou mesmo, será que o líder do futuro será, de alguma forma, diferente do líder do passado e, ou, ainda, quem possui tais características.

Ninguém pode furtar-se à realidade que caracterizou o final do século XX, sob o efeito de uma estagnação e defasagem no desenvolvimento tecnológico e gerencial. Com tal enfoque, Oliveira (1997) enfatiza que as mudanças cotidianas das

novas tecnologias, nas áreas das ciências, das técnicas gerenciais, dos processos industriais, assim como nas estruturas organizacionais e na consciência política exigirão transformações radicais em muitos comportamentos e atitudes. O mundo está, a cada dia, mais globalizado e integrado em todas as suas realidades. Uma grande descoberta, um avanço científico é imediatamente repartido pelo mundo inteiro ou pelo menos por aqueles que têm condições para isto.

É necessário que os gestores tenham força e determinação para colocar por terra uma visão ultrapassada, baseada apenas na razão, para que possamos humanizar o serviço a partir do ser humano como um todo. Portanto, o grande desafio da humanização é a humanização das Instituições. Mas, a grande questão é como humanizá-las. É evidente que o processo de mudança organizacional pode implicar na necessidade de renovação cultural, pois envolve mudanças no conjunto de paradigmas, normas, valores e crenças que determinam a conduta das pessoas. Portanto, a transformação de uma Instituição só é possível através da transformação das pessoas.

Neste processo, é fundamental que o líder aja de acordo com o que diz e também se submeta às transformações necessárias. Porém, antes de tudo, cabe ao líder encontrar meios para inspirar as pessoas, através de uma visão cristalina do que a Instituição busca. O líder deve saber que não há Instituição sem pessoas, o que torna indispensável a disposição das mesmas em contribuir com esforços para o sistema organizacional, cooperando em prol de objetivos comuns, cientes do porquê de seus esforços e das satisfações que estes lhes trarão.

Portanto, o presente trabalho visou realizar uma análise de como o docente se vê no atual contexto das mudanças que estão acontecendo no mundo globalizado, e até que ponto este se considera um agente de mudanças organizacionais. Sendo assim, houve um aprofundamento maior nos conceitos gerais de mudança organizacional, o papel do professor e a cultura organizacional nas IES, visto que este é, no momento, um assunto de suma importância, exigindo a mudança de conceitos e paradigmas para que as metas institucionais sejam alcançadas. Para essa efetivação, buscou-se suporte em expoentes da literatura, tais como: Bergamini, Drucker, Kanaane, Senge, Marras, Kotter, dentre outros papas e gurus da atualidade.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Assim sendo, a presente dissertação encontra-se organizada da seguinte forma:

No primeiro bloco, encontra-se a Introdução descrevendo o tema a ser desenvolvido, os objetivos, bem como a justificativa e delimitações da pesquisa.

No segundo bloco, está a Fundamentação Teórica apresentando a base conceitual sustentadora da dissertação. Conceituam-se Mudanças, sua significação e importância; Lideranças e Líder; Cultura Organizacional, descrevendo suas tipologias e os fatores que caracterizam tais conceitos. São descritas, ainda, as principais considerações sobre o tema, todas apresentando algumas considerações e manifestações de alguns renomes nacional e internacional.

No terceiro momento, delineia-se a Metodologia que aborda o delineamento da pesquisa, a população a ser estudada, bem como as variáveis e os instrumentos de pesquisa utilizados.

No quarto bloco, fazem-se apresentação e discussão dos dados, sendo, portanto, apresentadas as principais constatações encontradas na pesquisa. Exploram-se as afirmativas dos entrevistados, dando-se ênfase às que respondem às questões de pesquisa formuladas para esta dissertação.

E, concluindo esta dissertação, no quinto bloco, estão as Considerações Finais, nas quais, após ordenar as principais constatações encontradas na análise dos dados, procurar-se-á relacionar os dados resultantes com as considerações e formulações teóricas contidas no bloco dois, incluindo algumas opiniões pessoais da pesquisadora, levando em consideração sua vivência na área e estudos feitos para concretização da mesma.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O futuro é não apenas inevitável, mas, também, incerto, ou seja, a incerteza é uma condição que ocorre quando não se tem ou dispõe de informações ou, ainda, quando não se tem controle sobre os acontecimentos. Sendo assim, toda Instituição utiliza ferramentas para poder administrar sua relação com o futuro.

Com base nesta premissa, as Instituições de Ensino Superior (IES), lançam mão de suas ferramentas mais ilustres, os docentes, para que venham corroborar com seus planos. Estes docentes são os instrumentos que interferirão na realidade, passando de uma situação conhecida a outra situação desejada dentro de um intervalo de tempo definido. Estes docentes tomarão decisões no presente que afetarão o futuro, reduzindo as incertezas.

Para manter sua eficiência e eficácia, a Instituição precisa dedicar energia, pois o ambiente educacional é complexo e dinâmico, com grande número de interfaces e mudanças alternadas. Portanto, urge que cada participante tenha uma noção precisa do seu papel e da interdependência com os papéis alheios, a fim de que os esforços sejam coordenados e não se percam.

Com vistas a estas premissas é que o presente projeto se fez importante, para lidar com estes diferentes graus de incertezas e inquietudes dos indivíduos da organização, buscando desmistificar as questões de mudança e liderança organizacional.

2.1 MUDANÇAS: SIGNIFICAÇÃO E IMPORTÂNCIA

Velhos paradigmas estão sendo trocados por outros que privilegiam a ação humana inovadora e comprometida. O conhecimento vem formar o diferencial entre as organizações, portanto, o presente capítulo visará apresentar a base conceitual utilizada para o desenvolvimento deste estudo. Para contemplar as necessidades, buscou-se uma literatura tanto histórica como atual.

Com base em leituras, observa-se não se poder gerenciar as mudanças, e somente estar à sua frente. Todos aceitam que mudanças são inevitáveis, mas isso implica em períodos de tumultos, como este em que vivemos. Mudanças são dolorosas, arriscadas e requerem grande dose de esforço, são o desafio central de gerenciamento para o século XXI, ou seja, para que toda organização se torne líder de mudança. Um agente de mudanças as vê como oportunidades. Ele busca mudanças, sabe como achá-las e como torná-las eficazes, fora e dentro da organização, criando políticas de futuro, métodos sistemáticos de busca e previsões de mudanças, como introduzi-las e equilibrá-las em continuidade.

O verdadeiro agente de mudanças é aquele, cujo objetivo abrange os diferentes órgãos da instituição, ou seja, possui uma visão interdepartamental, pois ao analisar o problema observa que este ultrapassa os limites do seu setor e, às vezes, a sua hierarquia. Este indivíduo deveria ser aproveitado para assessorar, esporadicamente ou intermitentemente, como parte integrante, a estrutura formal das IES. Conclui-se, portanto, que este agente de mudanças é uma excelente ferramenta de trabalho, de desenvolvimento de idéias, de recomendações sobre diferentes tipos de decisões a tomar, as quais, às vezes, não são mirabolantes e podem ser utilizadas dentro das IES.

2.1.1 MUDANÇAS: IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA

Sobre o assunto, Drucker (1999) enfatiza que para ser um líder de mudanças é preciso disposição e capacidade para mudar aquilo que já está sendo feito, assim como, para inovar, fazem-se necessárias políticas para fazer o presente criar o futuro.

Drucker (1999) lembra que o primeiro passo de um líder do futuro deve ser o de abandono organizado, ou seja, o líder coloca cada produto, serviço, processo, mercado, canal de distribuição, cliente e uso final em julgamento. A resposta correta pode até ser a de continuar fazendo o mesmo, mas de forma diferente, então, como agir sobre o abandono, questão de suma importância num período de mudanças

rápidas, ou, quem sabe, talvez fosse mais oportuno perguntar o que fazer. Pergunta esta que deve girar em torno de toda a área do empreendimento, mas em particular na área em que muitos negligenciam e ou ignoram tais como: quem é a nossa clientela, do que ela necessita.

No que tange a dar sua opinião sobre o impacto da internet em relação à distribuição global da mudança mundial, Drucker (1999) enfatiza que, por enquanto, só se pode especular. Sendo assim, a política para um agente de mudanças é o aperfeiçoamento organizado de forma sistemática e contínua, pois só assim transformará a operação. Assim sendo, deixa bem explícito que, em sua opinião, existe uma única definição de líder, ou seja, este é alguém que tem seguidores.

Porém, segundo Collins e Porras (1995), em uma de suas considerações mais interessantes e visionárias sobre as grandes empresas, criar e erguer uma empresa visionária não requer uma grande idéia nem um grande líder carismático basta ser o indivíduo mesmo.

Para confirmar a tese acima, ambos dão exemplos de grandes executivos, que tinham perfis muito diferentes da nossa visão de como deve ser um verdadeiro líder. Citam, como exemplo, Harry Cohn, da Columbia Pictures, que mantinha um chicote sempre em cima da mesa e, às vezes, dava uma chicotada na mesa para enfatizar seu ponto de vista, e, quando este faleceu, estavam presentes ao enterro 1300 pessoas para confirmar se ele realmente havia falecido. Tudo isto para corroborar com a visão de Collins e Porras (1995) de que as empresas visionárias não mais necessitam de grandes líderes carismáticos para se constituírem em empresas de sucesso, porém são necessários agentes de mudanças.

Com tal ênfase fica nítido que a antiga palavra chefe não mais significa realização e autoridade; hoje ela perdeu aquela significância, agora simboliza um grande distanciamento. Houve uma diluição da antiga imagem de chefia. As organizações começaram a substituí-la pelo: título de líder de equipe, coordenação do processo, facilitador e ou agente de mudanças.

Quantas vezes muitos executivos fazem perguntas do porquê investir em treinamentos com pessoas que, muitas vezes, não vão utilizar estes novos conhecimentos em seus setores na organização. Porém, já é de conhecimento de

grandes empresas que quanto mais esclarecidos os líderes forem, melhores seguidores serão, gerando, com certeza, retorno para a organização. Isto não quer dizer que ainda não existem empresários que vêem estes treinamentos como ônus à empresa.

Mas, a empresa que está na era da globalização, com certeza, investirá em seus colaboradores e instigará seus investidores e parceiros a fazerem o mesmo, demonstrando a importância do trabalhador do conhecimento e o quanto crescerá aprimorando seus colaboradores.

Senge (1997) especifica algumas lideranças que devem ser observadas numa empresa. São elas: a liderança local, os líderes executivos e os construtores de rede. Quando em seus escritos descreve os líderes locais, demonstra o quanto estes são importantes dentro da empresa, uma vez que a maioria das inovações vem deles; porém tem que se observar seu desenvolvimento de uma postura pouco ortodoxa quando pensam em seu setor como se fosse único e concorrente aos outros, não compartilhando os avanços comprometendo a ação em grupo. Já os líderes executivos devem ter como premissa atuar como ponte entre líderes locais e gerentes.

No entanto, são os líderes construtores de rede que conseguem maior intento. Pelo fato de não terem poder nenhum, se movem dentro da organização sem fazer frente aos demais, são vistos com credibilidade, conhecimento e senso de compromisso. São, também, estes que irão fazer o elo entre empresa, parceiros e clientes.

Senge (1997:9) deixa claro que as mudanças são um desafio pessoal, é uma tarefa árdua abrir mão de tudo para mudar um ambiente, pois leva tempo acostumar a trabalhar com o pensamento sistêmico e redistribuição do poder, “Poucas organizações tradicionais algum dia passaram pelo buraco desta agulha”

Poucas organizações estimulam a imaginação, o espírito e a inteligência dos indivíduos que nelas trabalham, mantendo-se firmes em suas convicções e paciência para seguir em frente. A organização deve incentivá-los a compartilhar conhecimentos, criando processos de aprendizagem para desenvolver novas

capacitações para a ação, pois o conhecimento não pode estar em apenas um indivíduo e sim no conjunto de seus pares.

Somente estabelecendo uma base de confiança em seus pares, a IES permite relacionamentos significativos e fundamentais com parceiros, fornecedores, distribuidores e clientes, levando-os a pensar que os processos fundamentais organizacionais precisam ser mais responsáveis e adaptáveis. É esse, obviamente, o esforço da reengenharia.

Senge (1997) tem toda razão ao assegurar que em tal Instituição não cabem hierarquias tradicionais. Pois, o integrante desta deve ter amplitude de perspectiva como complemento natural das idéias sobre o horizonte de tempo, pois é sobre este docente que recairá a responsabilidade pelas diretrizes do processo contínuo de aprendizagem. Então, reestruturar este processo é uma vantagem competitiva no futuro e, para que se efetive, é de suma importância que o docente se veja como agente de mudanças.

Argyris (1998), em seus artigos, leva a uma reflexão sobre os relacionamentos dos líderes (agentes de mudanças) que devem ser melhorados abandonando os raciocínios defensivos que levam a estratégias unilaterais. Lembra, também, que o paradoxo deste é que o agente de mudanças eficiente, em geral, não está tentando ser líder, ou seja, está apenas se esforçando para expressar suas verdades; este é alguém que quer aprender e buscar o autoconhecimento. Se cada funcionário for incentivado a fazer o acima citado, a organização terá pessoas mais motivadas no presente e capacitadas a escolher o líder ideal no futuro próximo.

São muitas as obras que analisam as dificuldades de inserção no mercado em face da globalização da economia vigente no mundo inteiro, os resultados são a eliminação diária de pessoas que não estão aptas às exigências do mercado acerca de competências inéditas. Diante de um mercado de trabalho onde, além de outros concorrentes, há as ameaças com prováveis substitutos ao lado das especializações, torna-se importante ter uma visão generalista e interdisciplinar, pois as tecnologias em informática parecem prontas para substituir as mentes humanas colocando máquinas inteligentes no lugar do trabalhador.

Esta falta de estabilidade faz com que as pessoas se vejam obrigadas a aprender a viver num mundo de incertezas. Para Kanaane (1995), muitas vezes, as mudanças são vistas como ameaças ao indivíduo, visto que há uma forte tendência a que mantenha um padrão uniforme de suas características pessoais, em função de sua personalidade, levando-o a resistir aos apelos e aos estímulos ambientais e sociais; uma vez que os fatores de personalidade, aliado aos determinantes organizacionais/ambientais, atuam como elementos facilitadores ou bloqueadores da maior disponibilidade para com as mudanças organizacionais.

Kanaane (1995) aponta ainda a necessidade da preparação adequada ao potencial humano, através de orientações, acompanhamentos, treinamentos específicos em criatividade e conscientização. Estas devem ter a finalidade de aflorar o potencial do indivíduo para que possa, gradativamente, incorporar as novas tendências da organização contribuindo, assim, com novas idéias e sugestões extraídas da prática pessoal e profissional para o fortalecimento organizacional.

Em suma, sendo o pensamento e a criação um ato individual e livre por pertencer ao privilégio, exclusivo, de quem o concebeu, um verdadeiro agente de mudanças deverá repensar seus paradigmas, examinando as causas mais freqüentes do fracasso da meta estabelecida, minimizando as injunções administrativas, repensando os próprios rumos de sua organização com o intuito de um desenvolvimento contínuo, levando em consideração as diversas variáveis presentes no processo.

Após uma leitura minuciosa de artigos e livros sobre o tema, que estão elencados na referência bibliográfica, chega-se à conclusão que para ser um verdadeiro agente de mudanças, nestes tempos de instabilidades, é necessário deixar de lado o patriarcalismo tão utilizado nas organizações do pós-guerra, uma vez que, hoje, urge adequar a Instituição para o progresso, pois a única coisa que se tem certeza é de que, antigamente, um líder era o corpo, cabeça e a organização, e de isso já não se repete mais, pois a dinâmica mudou, em muito, este pensamento.

A visão de um verdadeiro agente de mudanças, hoje em dia, está voltada para aspectos orgânicos, onde há integração numa visão holística e natural. Tal é a

rapidez das mudanças que forçam a configurar, o tempo todo, as organizações, de modo a acompanharem o vertiginoso avanço tecnológico para que sobrevivam.

2.1.2 AGENCIANDO MUDANÇAS

O papel de agente de mudanças nas IES presume que os clientes (discentes, população) exigem serviços que proporcionam aprendizagem e fácil utilização. Em muitos casos, são os agentes de mudanças que precisam e pedem know-how funcional e informações. Em outros casos, estes poderão perceber a necessidade para mudanças antes que tomadores de decisões as peçam.

De fato, um dos papéis do agente de mudança é olhar mais adiante do que as atividades do dia-a-dia. Este indivíduo deve ter a oportunidade de poder olhar para fora do 'ninho', enxergando o futuro. Assim, terá tempo suficiente para determinar a importância de eventos futuros para as IES e o que poderá ser feito. Às vezes, devem-se fazer grupos de agentes de mudanças para melhorar a produtividade, a qualidade e a melhoria ambiental.

Quando bem sucedidos, estes grupos vêem como é importante seu trabalho, assim como são importantes e urgentes as mudanças. Ao pesquisar sobre as melhores táticas dentro e fora das instituições, estes capitalizam o sucesso já alcançado. Deve se oportunizar aos agentes de mudanças a organização de projetos demonstrativos, a fim de reunir pessoas com os mesmos interesses, programando palestras e consultorias externas para demonstrar e difundir as melhores práticas ou, ainda, criar materiais para treinamento docente, apoiar esforços, ou mesmo informar aos demais os progressos obtidos. De modo que os agentes de mudanças tenham a oportunidade de dar créditos e ou recompensas a todas as mudanças.

Quando o acima citado for efetivado, gerará um maior interesse por parte de todos e provocará, por conseguinte, um maior comprometimento dos docentes com as IES, assim como com seus pares.

O ambiente das IES está mudando drasticamente e o papel do agente de mudanças, vem para auxiliar estas organizações, de modo que incluam orientações para a satisfação dos discentes e para a qualidade que todos buscam. É verdade que, em sua maioria, as IES acham que tal intento é um luxo, ou estão tão arraigadas em seus ranços estruturais que acham desnecessárias tais medidas.

A mudança não ocorrerá sem energia, orientação e comprometimento por parte de todos. Faz parte do papel de agente de mudanças articulá-las de modo que se tornem freqüentes. O que deve estar nítido para os pares é que tais mudanças são do interesse de todos, e, portanto, estes devem compartilhar informações, habilidades e recursos, da mesma forma como lhes são dados para outras responsabilidades organizacionais.

Gerenciar mudanças compreenderá desenvolver e entender o que é necessário e esperado, habilidades para o novo comportamento e reforço da mudança quando esta ocorrer. Mudanças geram conflitos e estes exigem mecanismos de políticas que solucionem tais questões.

Um dos objetivos dos agentes de mudanças é desenvolver novas normas organizacionais que permitam aos membros lidarem eficazmente com as complexidades, a ambigüidade, a desordem e freqüentes atividades não-planejadas. Tais normas envolvem aprender com os erros, tomar de empréstimo as idéias de outrem, correr riscos, tolerar e tirar vantagem da diversidade, expondo e lidando com conflitos. A adaptação para tal ambiente, em rápida mutação, requer flexibilidade e agilidade. Aprender será a vantagem competitiva das IES do futuro.

2.2 O DOCENTE COMO: AGENTE DE MUDANÇA E LIDERANÇA NA IES

É inelutável ir contra a corrente, toda empresa necessita de liderança, porém esta deve saber a que se destina. Tendo como ponto de partida esta temática, Schein (1972) reforça tal pensamento quando escreve que o papel da liderança depende da situação particular da Instituição ou, ainda, da tarefa e característica dos subordinados, diz que todos tendem a tratar a liderança como um vácuo, em vez de

especificar a relação do líder com a organização, num dado período, ou seja, quando não se leva em conta a Instituição em que se vai trabalhar, certamente, esta estará fadada ao fracasso e, para que tal episódio não ocorra, é necessário que o líder, no caso o professor, tenha definido seus objetivos.

Com esta visão, quanto mais apto for o professor, maior a chance de a Instituição adequar-se aos negócios e ao mercado. Porém, há que se estar atento para que não se priorize demais a figura do docente como líder de mudança organizacional, pois, algumas vezes, é dada tanta ênfase no papel de este criar visões e valores que ignoramos sua função primordial dentro da Instituição. Ou ainda, ao contrário do senso comum, liderar a mudança é tarefa do líder podendo ser menos dramática, mas é, certamente, mais difícil de insights e sutilezas por parte deste, principalmente para o educador.

Segundo Rosabeth Moss Kanter da Harvard Business School (2000), os líderes do futuro devem ser para seus colaboradores a inspiração, através de sua personalidade, uma vez que o líder do passado costumava construir barreiras. Agora, é dever do líder destruir tais barreiras e construir pontes, tal pensamento, certamente, pode ser aplicado aos docentes.

Guardadas as proporções, os docentes do futuro deverão ter qualidades que lhes permitam estar de olho no futuro, porém sem perder de vista o passado. Devem liderar com bases firmes para dar segurança e respaldo aos seus pares. Estes colaboradores devem ser tratados com respeito e liderados através da persuasão, nunca sob coação, uma vez que o maior perigo de traçar um perfil de líder é justamente pautar-se na habilidade deste em manipular os outros.

Portanto, a característica primordial do docente é a inteligência, ou seja, há uma freqüente negligência na função intelectual dos professores quando se discute sobre liderança. Há uma distorção de enfoque quando se dá primazia ao carisma, força de personalidade, habilidades interpessoais, colocando, em segundo plano, o poder do cérebro, requerido pelos educadores para pensar nos problemas e achar novas soluções.

Kanaane (1995), em suas reflexões, lembra que tentar liderar um mundo em mudanças põe um prêmio na inteligência: imaginar possibilidades fora das

categorias convencionais, vislumbrar ações que cruzem as fronteiras tradicionais, fazer novas conexões e inventar novas combinações são atributos necessários ao líder. Portanto, para que se efetive nas IES, fazem-se necessários um corpo docente capaz de transformações; agentes de mudanças e líder organizacional.

2.2.1 O DOCENTE COMO AGENTE DE MUDANÇA

Muitas definições parecem pressupor que docentes são pessoas dotadas de virtudes extraordinárias, que formam grandes condutores de pessoas, em situações também extraordinárias. De fato, o agente de mudanças, muitas vezes, parece ser definido como uma virtude ou qualidade singular e inata, que torna algumas pessoas diferentes, porque têm a solução mágica para influenciar outras.

Certos candidatos a líder procuram projetar essa imagem por meio de propaganda ou da manipulação do comportamento de seus seguidores potenciais ou reais. Uma vez que, para muitos autores, agenciar mudanças é a realização de meta por meio da direção de colaboradores humanos. E, portanto, o homem que comandar, com sucesso, seus colaboradores, para alcançar finalidades específicas, é um líder. Logo, um grande docente é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações.

Então, para alguns autores, agenciar mudanças consiste em indivíduos que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam certos valores ou motivações – desejos e necessidades, aspirações e expectativas – tanto dos docentes quanto dos discentes. A genialidade de tal liderança está na forma como os docentes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto seus quanto de seus seguidores. Logo, o verdadeiro docente faz uso da influência não coerciva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização dos objetivos do grupo.

A liderança se faz necessária em todos os tipos de setor humano, inclusive nas IES, sendo essencial para conhecer as motivações humanas e como conduzi-las, o que vem corroborar com Chiavenato (1997:257) quando explana sobre o conceito de liderança na Teoria das Relações Humanas, lembrando que a influência interpessoal é exercida numa situação e dirigida através do processo da

comunicação humana à consecução de um ou diversos objetivos específicos, deixando nítido que este conceito encara a liderança como um fenômeno social ocorrido, exclusivamente, em grupo. Ainda com ênfase em tal conceito, Hersey e Blanchard (2000) demonstram sua teoria sobre a liderança como um processo que exerce influência sobre um indivíduo ou um grupo de indivíduos nos esforços para a realização de objetivos em determinada situação.

Com vistas em tal conceito pode-se observar que a influência sobre os indivíduos é psicológica e produz mudanças no comportamento dos indivíduos envolvidos. Certamente, para explicar tal fenômeno, muitos autores desenvolveram teorias sobre liderança, influenciando, sensivelmente, a teoria administrativa, mas este conceito também se aplica ao papel do docente como agente de mudança e líder organizacional.

Para Mintzberg (Maximiano, 2000:33), a liderança permeia todas as atividades gerenciais e não é uma atividade isolada. Sua importância é subestimada quando julgada apenas em termos da proporção das atividades gerenciais, estritamente relacionadas com a condução da equipe de trabalho, então cabe, também, a Instituição ter o docente como um líder organizacional.

Ao se considerar os comentários acima sobre liderança, a Instituição deve estar sempre disponível a sanar as ansiedades de seus subordinados, estando sempre presente nos momentos de necessidade, estimulando seus docentes a sair de baixo das asas do chefe, deixando-os criar, e aproveitar o potencial de seus funcionários. Corroborando com tais pensamentos estão Sommerville e Mroz (Chiavenato, 1999), lembrando aos superiores, de qualquer Instituição, que se o programa de liderança for somente para gerentes e executivos, não estão entendendo a mensagem que ambos elaboraram para explicar uma reflexão sobre a liderança bem sucedida antigamente e nos dias de hoje.

Embora pouco conhecido dentro das empresas brasileiras, Burns (Bergamini, 1997) identifica dois tipos básicos de liderança: a tradicional e a transformacional. Essa diferenciação é uma importante separação entre duas filosofias discordantes em termos da teoria e da prática administrativa. Quando se refere à liderança transformadora, lembra que esta é uma necessidade existente ou

solicitação de um seguidor das realidades existentes no mundo e na vida, tendo como resultado o relacionamento de estímulo mútuo e a elevação que converte o seguidor em líder. Tal influência deve ocorrer em dupla direção, ou seja, líderes que ensinam e são ensinados.

Senge (1997) especifica alguns tipos de liderança que devem ser observadas numa Instituição. São elas: a liderança local, os líderes executivos e os construtores de rede. Quando em seus escritos descreve os líderes locais, demonstra o quanto estes são importantes dentro da Instituição, uma vez que em sua maioria as inovações vêm deles. Porém, há que se observar que os mesmos podem desenvolver uma postura pouco ortodoxa quando pensam em seus setores como se fossem únicos e concorrentes aos outros, não compartilhando os avanços comprometendo a ação em grupo. Já, os líderes executivos devem ter como premissa atuar como ponte entre líderes locais e gerentes.

Vale lembrar, aqui, que Bergamini (1997) faz em seus textos uma apreciação histórica, comentando sobre alguns pensadores e suas reflexões sobre administradores, consultores e líderes. Lembra-nos dos líderes que modificam o *status quo* de forma profunda e duradoura. Aborda o tema liderança, dizendo que os conceitos sobre o tema envolvem a imaginação e os diferentes enfoques.

Segundo a autora acima citada, atualmente, há dois enfoques que trazem aspectos comuns às definições de lideranças: de um lado está o pensamento de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, que envolve duas ou mais pessoas. De outro lado, está a definição sobre a evidência de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

Porém, na visão de Hollander (Bergamini, 1994), a liderança não é apenas o cargo do líder, pois, também, requer esforços de cooperação de outros, uma vez que, é o líder quem, geralmente, inicia as ações, sendo sempre levados em conta suas idéias e programas. A eficácia está em não desconhecer a predisposição natural, essa fonte natural de motivações que é um elemento-chave à eficácia do líder.

Com base neste novo enfoque, o verdadeiro líder eficaz estará atento às necessidades de cada um não deixando que seja drenada ou que se perca. O líder

sabe que pode contar com a necessidade da busca de realização pessoal e da preservação da auto-imagem, que todos têm necessidades complexas e que pedem satisfação, pois o comportamento humano é composto de muitos padrões. Interpretar esses padrões individuais é um dos desafios dos líderes para compreender e aceitar as diferentes necessidades. Implica perceber o mundo à volta de cada um, o sentimento de identidade, a satisfação e competência pessoal, as situações conflitantes, onde reside a essência básica da administração do sentido.

Portanto, para a sobrevivência organizacional são necessárias reformulações de aprendizagem a fim de acompanhar o progresso globalizado. Tais reformulações devem ser elaboradas de modo a gerenciar sua estrutura dentro da própria organização. Neste tipo de mudança, as lideranças deverão estar côncias que não serão emitentes de ordens, serão, sim, responsáveis por gerar e prover recursos necessários às unidades de trabalho, assim como buscar fornecedores autônomos ou empresariais que incentivem a produção de conhecimento através de treinamentos.

2.2.2 O PAPEL DO DOCENTE COMO LÍDER

Oportunidades são, na verdade, aventuras que requerem pioneirismo, credibilidade e clareza de valores, onde o verdadeiro líder desperta confiança em seus colaboradores, dirige-os para o futuro demonstrando confiança e capacidade de gerenciamento de si mesmo e dos outros.

Portanto, para absorver de forma rápida e eficiente as novas tecnologias que surgem, cotidianamente, no processo de produção mundial, as instituições precisam investir cada vez mais na identificação e formação de docentes agentes/líderes motivacionais, em prol das mesmas. Mas, para tal se efetivar, a instituição deve levar em conta que liderar é decidir o que é mais importante e pôr em prática esta decisão. Esta instituição deve também garantir ao verdadeiro líder a possibilidade de desenvolver suas características básicas tais como: a qualidade de decisão, relacionamento, emocional e, principalmente, de investimento.

É de suma importância investir nessas lideranças porque um líder desenvolve competências e habilidades que lhe são específicas. Ele é um visionário que acompanhará os acontecimentos e que buscará trabalhar em equipe, buscando, com sua liderança, conduzir a instituição a mudanças para melhor. Somente com esta visão as instituições irão crescer, pois é de notório saber que um líder é capaz de fazer uma pessoa desejar unir-se a ele, porque compartilha de sua visão, sendo assim, o verdadeiro líder gerencia a atenção por meio de uma visão persuasiva que leva as pessoas a uma situação pela qual nunca passaram.

Portanto, docentes eficazes podem transmitir suas idéias nos vários níveis de Instituições e, até mesmo, vencer barreiras de grupos de interesse e opositores. Então, é papel do docente ser um educador e, ao mesmo tempo, agente de mudança através de liderança transformadora dentro das IES.

2.2.3 O PAPEL DO DOCENTE COMO TRANSFORMADOR NAS IES

Na concepção de Walsh (Revista Exame, 1998), “A maioria dos ensinamentos sobre como liderar enfatiza a manipulação, as táticas de intimidação, a retórica vazia, a geração de imagens”, tal ênfase leva o leitor a um falso pensamento sobre os líderes, conotando-os como se fossem movidos como máquinas, com palavras bonitas, ou recompensas. A autora lembra que, neste momento, o principal produto econômico é o conhecimento, urge que o líder seja um destaque entre seus pares, através de demonstração de um rico cabedal de conhecimento, o mesmo se aplicando aos docentes das IES.

Segundo a visão de Branden (2000), o verdadeiro líder deve tratar sócios, subordinados, clientes e fornecedores com respeito. Tal exemplo tenderá a se propagar para a cultura da Instituição. Se um verdadeiro líder quiser criar esta nova organização com auto-estima e alto desempenho, o passo inicial é trabalhar a si mesmo. Vendo a si mesmo como instrumento de mudança e transformações dentro das IES.

Com tal visão, Peter Drucker (1999) afirma que o verdadeiro líder não questiona o que eu quero, mas o que precisa ser feito. Não há dúvidas que ninguém consegue sozinho mudar uma Instituição. Sendo assim, portanto, faz-se necessária a participação voluntária de agentes de mudanças que gerarão a transformação dentro das IES. Para que tal aconteça, é necessário que o docente construa sobre os alicerces dos pontos fortes de seus colaboradores, deixando atrofiar os pontos fracos.

Ainda na visão de Drucker (1999), são características requeridas para um verdadeiro docente interessado em transformar sua Instituição: grandes níveis de percepção de si e do mundo; a motivação para romper dificuldades do aprendizado; a habilidade que o líder tem para envolver os outros e a disposição deste para dividir o poder. Estas propostas nem sempre são bem vindas por alguns líderes, haja vista a divisão de poder característica que gera impasse, pois nem todos os líderes conseguem tal segurança em si para não se opor à divisão de poder.

Segundo Schein (1972), essas características precisam estar presentes em algumas pessoas o tempo todo, mas, em muitas pessoas, durante algum tempo. O líder deve ter coragem para ousar e ser realista no tocante à avaliação de feedback de seus pares. Saber que, ao tratar-se de mudanças, não são todos que estarão prontos para seguir junto, sendo assim, o método, para que se estas se efetivem, deve ser a não exigência, dando liberdade aos docentes que quiserem implementar mudanças e, aos poucos, ir implementando o que for dando certo. É importante ficar claro que este é, logicamente, um processo lento e que o mesmo não garantirá que os docentes, que por vezes mais necessitem de mudanças, a abracem.

Convém lembrar que para um docente transformador ser respeitado é necessário que ao ser afirmado o acontecimento de algo, isto, realmente, se realize, pois transparência e previsibilidade são complementos básicos para que seus pares lhe tenham confiança. Principalmente, o acontecimento que irá gerar grandes mudanças, pois este sempre ameaça a confiança, sendo assim, dessa forma, esta liderança será posta em cheque. Para que tal intento se efetive, é da alçada do líder manter sempre a auto-estima dos seus pares, auxiliando-os a liberar o melhor de si, mantendo a confiança e propiciando o desenvolvimento de talentos.

O legítimo papel do docente transformador dentro das IES deve ser verdadeiro, uma vez que, ao liderar com senso de propósito pessoal claro, criará uma coragem verdadeira atraindo seguidores. A chave para este desempenho é a integridade, mesmo que seja para fazer pequenas coisas, estas devem ter consistência, somente assim haverá simpatizantes de suas causas, criando relações interpessoais em prol do crescimento de ambas as partes, levando a Instituição ao topo.

O verdadeiro docente deve entender que ao mesmo tempo em que ensina ele aprende, devendo então sempre estar aberto para esta aprendizagem. No ponto de vista de Maena e Alexander (Chiavenato, 1999), o líder não só precisa saber aprender, mas também tem que aprender como as outras pessoas aprendem e, ao mesmo tempo, deve inspirar e precisa ser inspirado por seus pares.

É notório que o verdadeiro líder não necessita de autoridade formal, o subordinado o segue voluntariamente estabelecendo entre ambos um vínculo afetivo, uma vez que o líder materializa a satisfação buscada por seu seguidor. O líder natural aparece como alguém que está apto a equacionar questões explícitas ou implícitas de seus liderados.

Com tal visão Mroz e Sommerville (Chiavenato, 1999), elucidam, em suas considerações, que líder é uma pessoa responsável, capaz de tomar decisões, conseguindo envolver toda a Instituição e para tal devem ter apoio e estímulo. Lembram que, para romper barreiras, é necessário trabalhar em equipes compostas por representantes dos diferentes setores da Instituição. Esta formação deve ser espontânea e constante, fazendo que estas equipes multidisciplinares tenham alto desempenho, tornando esse método natural ao trabalho. Tais equipes devem ultrapassar as barreiras, abrangendo, também, o ponto de vista de clientes e fornecedores.

No entanto, são os docentes construtores de rede que conseguem maior intento pelo fato de não terem poder nenhum, se movem dentro da instituição sem fazer frente aos demais, são vistos com credibilidade, conhecimento e senso de compromisso. São, também, estes que irão fazer o elo entre a Instituição, parceiros e clientes, ficando claro que as mudanças são um desafio pessoal. É uma tarefa

árdua abrir mão de tudo para mudar um ambiente, pois leva tempo acostumar a trabalhar com o pensamento sistêmico e redistribuição do poder, mas o verdadeiro papel do docente transformador da IES é este, e este o fará.

Em seus escritos, o professor Argyris (1998) enfatiza que o raciocínio defensivo constrói ações de forma a permitir que o líder permaneça no controle unilateral, chegando a conclusão de que uma reflexão deve ser feita sobre o que gera a utilização de uma estratégia unilateral de controle, estando associada a conversas particulares que censuram informações importantes, realimentam e limitam o aprendizado, tendo como ápice o reforço do comportamento contraproducente. Então, o desafio do século XXI para os docentes é reduzir este tipo de ação.

Jones (1997) afirma que os dirigentes devem aprofundar seus estudos tanto historicamente como na estrutura de sua Instituição encontrando caminhos para conduzir as reestruturações; buscando dinamicamente criar vínculos com os associados e líderes utilizando a ‘mão invisível da liderança’, ou seja, manifestando relações com os clientes, membros de sua equipe e outras. Este, ainda, enfatiza ser o legítimo líder o docente que estimula a tropa acenando às equipes com esperança quando um produto relata fracasso, busca caminhos evitando fórmulas pré-fabricadas.

Porém, encontrar pessoas responsáveis e dispostas a correr riscos é um dos maiores desafios para o docente que visa a transformação da IES. Ao definir seu curso, a Instituição líder terá que procurar associados que estejam propícios a serem eternos aprendizes, sem menosprezar os percalços. De uma coisa tem-se certeza é um empreendimento árduo, porém possível.

No ponto de vista de Bergamini (1997), as Instituições que se propõem a assegurar sua sobrevivência deverão rever seus modelos de lideranças, bem como revitalizar e reavaliar as fontes de poder dentro desta, pois a simples hierarquia não mais garante obediência.

Ainda no ponto de vista da autora acima, o docente transformador é aquele que emana carisma e confiança para seus seguidores. Aceitar isso, na prática, é a questão que pode determinar o sucesso da Instituição, pois o verdadeiro poder está

na habilidade interpessoal, que não deve ser confundida com autoritarismo. Os alicerces são construídos tijolo por tijolo.

É indispensável para um líder a maturidade emocional, segurança pessoal, e autoconhecimento, somente, assim, acontece a transformação mútua tão exigida para uma liderança eficaz. A liderança é inerente à personalidade de cada um, não havendo fórmula única que forneça, com precisão, a indiscutível eficácia de um líder, fica também explícito que não existem líderes universais.

Cabe, portanto, ao docente administrar o sentido Institucional, agir na mudança da cultura, embora gradual e lentamente. Ou seja, é preciso compreender qual é a importância de se contar com um líder eficaz que auxilie a Instituição a suplantar este momento de mudanças.

Pesquisas feitas sobre comportamento motivacional demonstram os diferentes modos comportamentais de cada um, logo o estudo das motivações diz respeito à descoberta dos porquês e quais as fontes de energias para ocorrer este ou aquele tipo de motivação. Ultrapassar estas barreiras é o que se espera de líderes com estes pré-requisitos, para que possam auxiliar suas Instituições nas mudanças que estão ocorrendo cada dia mais desafiadoras.

Blanchard (2000), em seu artigo Virando ao Contrário a Pirâmide Organizacional, enfatiza a necessidade de as pessoas saberem para onde estão indo, comenta sobre os grandes cargos dizendo que estes não poderão divorciar-se das Instituições no processo de implementação, ou seja, o docente do futuro deverá envolver eficaz e eficientemente os que estão na organização, pois estes não se preocupam mais em defender a hierarquia tradicional. O líder do futuro, ao virar a pirâmide de cabeça para baixo, estará ajudando seu pessoal a vencer, romper barreiras a fim de atingir a meta estabelecida, ou seja, uma organização definida, com autonomia para seu pessoal, também deveria ser a meta do docente que busca a transformação da IES.

Com certeza, o docente transformador dentro das IES encontrará em seu caminho espinhos. Bastando que este pare e observe à sua volta mais reflexivamente, observará que muitos são os desmotivados pelas mais diversas razões, cabendo-lhe a busca da solução. Seja este docente do mais alto-escalão ou

mesmo o mais simples colaborador, sempre há necessidade de uma visão motivacional para o bom desempenho de suas habilidades, e bons desafios são premissas que conduzirão a tomadas de decisões, e estas deverão ser em prol e benefício de todos.

2.3 MUDANÇAS DE CULTURA: COMPLEXIDADE DENTRO DAS IES.

Ao analisar o texto elaborado por Nelson Colossi (2000) sobre o campo de forças de Lewin, chega-se à conclusão de que as mudanças são complexas dentro das organizações e, portanto, há momentos em que as forças que nos impulsionam são mais fortes que nossa vontade, então fica, realmente, difícil para um docente que não tenha firmeza de suas estratégias a execução das mesmas com sucesso.

Após estudar as Instituições como sistemas regidos por regulamentos que aplicam tecnologia para transformar recursos em produtos e serviços, há que se focalizar as pessoas que nelas trabalham. Por alguns instantes, deixe de lado as máquinas e os equipamentos, os laboratórios, as normas e os regulamentos, e preste atenção no comportamento humano. Agora, o que chama a atenção é a existência de comportamentos que são característicos dos grupos primários. As pessoas nas IES continuam a comportar-se como pessoas e, não, como peças de máquinas ou seres, estritamente, profissionais. Elas apresentam sentimentos de amizade e hostilidade, cooperação e competição, formam grupos com seus colegas de trabalho e criam regras para a convivência.

Usando, agora, um enfoque comportamental, é preciso observar que dentro de qualquer organização formal existe uma organização informal, que tem grande influência sobre o desempenho e cujos elementos, mais importantes, são a cultura organizacional, que compreende normas de conduta, valores, rituais e hábitos; sentimentos manifestos por pessoas e grupos, que compõem o clima organizacional, e grupos informais, criados por motivos de interesse ou amizade. A organização informal é freqüentemente representada como a parte invisível de um *iceberg*, muito

maior que a parte visível, representada pelos elementos da organização formal (objetivos, tecnologia, estrutura etc.).

2.3.1 CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL DAS IES

Apesar de existirem diversas correntes teóricas em torno da cultura organizacional que privilegiam aspectos diferentes de um mesmo fenômeno, para Schein (1972:127), “A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem”. Tal ênfase busca a solução de como lidar com os problemas de adaptação externa e a integração interna. Uma vez validados, são ensinados a outrem para resolução de problemas. Tanto a adesão como a reprodução, demonstram a não liberdade de aceitar ou não, mas a eficiência do controle embutido.

Os elementos mais freqüentemente citados na cultura organizacional são: valores a respeito do que é importante para se atingir o sucesso; crenças e pressupostos, geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização; ritos, rituais e cerimônias como atividades planejadas que possuem conseqüências práticas e expressivas tornando a cultura mais coesa; histórias e mitos para que se preencham funções específicas; tabus que demarcam proibições e orientam o comportamento enfatizando o não-permitido; heróis, personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização; normas; regras que defendem o comportamento que é esperado e sancionado pelo grupo; processo de comunicação, incluindo uma rede de relações e papéis informais que comportam e desenvolvem funções importantes para transformações. Tais elementos estão diretamente relacionados ao que podemos chamar de cultura dentro das IES

A Teoria das Organizações vem dando crescente ênfase ao tema Cultura Organizacional, embora anterior à década de 80 já se fizesse presente, sua maior incidência começa a ocorrer nos idos de 83, quando as revistas especializadas no

assunto começam a enfatizar o tema. Tal discussão vem ocorrendo não apenas nos limites acadêmicos, mas, também, na imprensa.

É interessante observar que poucos foram os autores que se arriscaram a explicar a razão do interesse súbito pela organização cultural. Nestes poucos, a argumentação mais comum relaciona-se ao declínio da produtividade norte-americana e ao ganho da competitividade japonesa, que inspirou vários *best-sellers* levando muitas organizações contratarem serviços de consultoria para aplicar as técnicas que fizeram o sucesso japonês. Tal transposição levantou as diferenças entre as duas sociedades, onde o Japão aparece como mais homogêneo e com visão holística voltada para o coletivo.

O pressuposto de que a Teoria das Organizações foi influenciada, ideologicamente, pela perspectiva gerencial Alvesson (1987), sugere que as pesquisas realizaram-se para sanar problemas identificados pelos gerentes, como a quebra de uniformidade e coesão dos padrões culturais, e ao produzir uma fragmentação e heterogeneidade, evidenciou-se a urgência de aperfeiçoamento do conteúdo ideológico e fundamental em que estavam baseados.

Diante de tais argumentos, fica nítido que toda Instituição tem normas informais de conduta. Essas normas de conduta constituem uma legislação de uso e costume que definem o comportamento correto. As normas de conduta podem coincidir ou conflitar com a legislação oficial da Instituição. As pessoas, muitas vezes, criam códigos próprios que ratificam ou anulam os regulamentos oficiais, assim como há leis que acontecem ou não. As normas de conduta podem definir vários aspectos da vida nas Instituições, tais como: qualidade e quantidade da produção, disposição para colaborar ou não com a administração; comportamento ético; forma correta de se vestir; e outros.

Portanto, tendo como base o acima citado, observa-se que o comportamento dos membros da organização é influenciado por essas normas de conduta, tanto quanto pelos regulamentos burocráticos. As normas de conduta representam um dos elementos mais importantes da cultura organizacional, que compreende também os valores, rituais, crenças, hábitos e outros condicionantes do comportamento dos indivíduos dentro das IES.

A cultura organizacional surge como um contra-ataque aos problemas da desintegração da sociedade, através de uma solução atraente, enfatizando as idéias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar, fornecendo a resposta a essas tendências de desagregação social pela quebra dos padrões culturais, reproduzindo uma ordem particular, via consenso e solidariedade entre os membros da organização.

Esta cultura organizacional surge como um poderoso mecanismo de controle, visando confrontar condutas homogeneizadoras de pensar e viver na organização, escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema que guarda ranços antagônicos e anula raciocínio e reflexão.

Na ótica de Chiavenato (1999), a cultura organizacional é “um conjunto de maneiras tradicionais e habituais de pensar, sentir e agir ante as situações com que a organização defronta”. Lembra que, para a Instituição, os elementos que as valorizam predominam sobre os outros nas tomadas de decisões, o que, muitas vezes, gera conflitos entre valores organizacionais e pessoais. Na opinião deste, a organização precisa reunir um conjunto de valores que ao ser compartilhado com todos os seus membros gera uma ação coordenada para o alcance dos objetivos organizacionais. Relembra aos leitores que valores compartilhados facilitam a delegação, proporcionam eficácia às decisões, unidade de imagem e a identidade da organização.

A cultura organizacional não é boa nem má, mas sim o resultado das tradições acumuladas que se reforçam mutuamente e se transmitem aos membros da organização; devendo ser susceptível de redefinição e de mudanças. “Mudar a cultura organizacional não é, simplesmente, mudar o conjunto de crenças, expectativas e valores dos empregados, mas, também, os da organização”.(Chiavenato, 1999:280). Há que se mudar alguns valores que ali estão arraigados por mera tradição ou hábito, abandonando-os ou reformulando-os. Então, se cultura é o conjunto de crenças, expectativas e valores, o primeiro passo seria identificar os fatores condicionantes, para então se pensar em transformá-la. Deve-se criar um conjunto coerente de crenças e valores que predomine aos demais, de modo que realce a filosofia das IES, formando um comportamento coeso e comprometido com o conjunto de valores ostentado pela organização.

Galbraith (1995) enfatiza que, para a organização sobreviver e se desenvolver, deve haver revitalização e renovação através da mudança da cultura organizacional. Cada Instituição é um sistema complexo e humano, com características próprias, cultura e clima organizacional próprios. Tais conjuntos de variáveis devem ser aperfeiçoados gerando, como resultado, motivação e produtividade, mas, para que se efetive, é necessário por parte dos integrantes capacidades inovadora. Logo, para haver capacidade inovadora, são necessárias algumas características como a adaptabilidade dos indivíduos para resolução e reação de maneira flexível às exigências mutantes e inconstantes das IES; conhecimento do histórico e seus objetivos futuros, sem alienação, com uma percepção realista do presente e futuro, assim como participação ativa e integral dos elementos que integram as IES.

O salário, por exemplo, é uma quantidade absoluta. As pessoas empregam ao salário significado relativo, por meio de comparação. O salário transforma-se em valor igual, maior ou menor do que os outros recebem. Nessa comparação, as pessoas avaliam não apenas o salário em si que recebem, mas, também, a competência e a carga de trabalho que percebem em si e nos outros. Alguém pode concluir que está trabalhando mais e ganhando menos que outras pessoas, ou que os salários e a carga de trabalho estão distribuídos equivalentemente dentro da IES. Como consequência da comparação, uma pessoa ou grupo em particular pode julgar estar sendo tratada com justiça ou injustiça, e sentir-se, respectivamente, satisfeita ou frustrada.

Esses sentimentos, por sua vez, resultarão em comportamentos de cooperação, indiferença ou hostilidade em relação à administração e à organização. Tais sentimentos manifestam-se em relação a inúmeros aspectos da vida na IES: trabalho, salário, comportamento dos chefes, colegas e instalações físicas são alguns deles.

O produto dos sentimentos individuais e grupais criados por esses aspectos chama-se clima organizacional. O clima é representativo pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Estudar o clima é necessário para entender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas.

Grupos informais surgem quando as pessoas convivem por um certo tempo, têm um interesse comum ou compartilham os mesmos valores. Pode-se observar isso em sala de aula ou em empresa. Embora sejam todos colegas de estudo ou trabalho, os alunos ou funcionários demonstram preferências de associação, e constituem diversos grupos de amigos. Ao contrário, dos grupos formais de trabalho, que são criados pela administração para atender às necessidades operacionais da organização. Os grupos informais são criados pela vontade de seus membros, num processo de 'geração instantânea'. Grupo informal pode ser encontrado em quantidades apreciáveis em qualquer organização. As pessoas agrupam-se para atingir objetivos tão diversos como organizar competições esportivas, comemorar o fim do ano, fazer uma reivindicação salarial ou brigar com outros grupos pela posse de espaço físico.

Os grupos também emprestam uma identidade social à pessoa, ela faz parte do grupo departamental, está dentro ou fora do esquema, é amiga ou inimiga dos homens do poder, pertence a este ou aquele time ou, simplesmente, faz parte da turma que se isola. Não apenas a pessoa se enxerga como membro do grupo, mas, também os outros tendem a encará-la da mesma forma. Os grupos desempenham funções de defesa e ataque. Indivíduos que se sentem ameaçados e querem proteger-se ou que pretendem preservar ou conquistar posições, percebendo uma identidade de interesse entre si, tendem a agregar-se para fazê-lo, o que nem sempre é produtivo para a IES.

Segundo o enfoque sistêmico, as organizações são conjuntos complexos de elementos interdependentes que se influenciam mutuamente para produzir diferentes resultados. O enfoque sistêmico permite enxergar simultaneamente todos os aspectos que foram analisados de forma isolada. Com o uso do enfoque sistêmico, qualquer organização pode ser vista como um sistema formado por dois outros sistemas interdependentes: o sistema técnico e o sistema social. Do sistema técnico, fazem parte os objetivos, os recursos, a tecnologia, e os regulamentos. Do sistema social, fazem parte as manifestações do comportamento das pessoas e do grupo, em particular os sentimentos. Todos os movimentos e ações num sistema afetam o outro. O comportamento e o desempenho de qualquer sistema sempre resultam da interação de todos seus componentes. Tais parâmetros são de suma importância quando se pensa no papel do docente como agente de mudanças e liderança na cultura organizacional.

2.3.2 MUDANÇA DE CULTURA NAS IES

Reconhecer o caráter cultural na vida humana foi sempre base de pesquisas das ciências sociais, mostrar que o homem deixava, paulatinamente, suas condições biológicas e assumir formas de vida arbitrárias e culturais eram motivos de pressupostos analíticos. Recentes estudos demonstram que, ao se adaptar para viver os mais inóspitos e diferentes momentos, o ser humano atingiu uma complexidade que o torna diferente das demais espécies do planeta, sendo assim, cultura é a experiência que o grupo adquiriu, à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida podendo ser ensinada aos integrantes como forma correta de perceber; pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Schein (1972) considera algumas hipóteses de como transmitir a cultura. Segundo ele, é basicamente através dos mecanismos redutores de ansiedade/dor/reforço/recompensa. Acredita que toda Instituição possui uma cultura, a qual pode oportunizar ou não a aprendizagem; esta para fluir deve proporcionar ao grupo estabilidade tal qual um ciclo de vida, ou seja, fase do crescimento, fase intermediária que gere oportunidades de mudança cultural e finalmente a fase da maturidade.

Corroborando com tais pensamentos está Senge (1997), quando se refere aos níveis de definição da cultura e como esta se forma, comenta que se compreenderá melhor a cultura quando se examina o aspecto referente ao conteúdo e força; conteúdos estes que relatam sobre os pressupostos dos fundadores e líderes, bem como as experiências atuais de resolução de problemas e aprendizagem, assim como estimar a força cultural demonstrando como são importantes os pressupostos, quão largamente são compartilhados e a clareza de que alguns são mais importantes que outros.

Existe uma grande discussão sobre a existência e o reconhecimento de culturas organizacionais, o que ganha um significado não somente como categoria de análise Institucional, mas como instrumento de melhor aproveitamento na condução de negócios. Diferentes consultores formularam modelos visando integrar

diferentes sistemas organizacionais a fim de ampliar e viabilizar novas alternativas de sucesso para as IES. Ora a cultura aparece como subsistema ligado à estrutura, estratégia, política e técnica, ora como superestrutura que determina todos os outros componentes, englobando-os e fazendo o trabalho de síntese. Para os *experts*, a superestrutura não é fácil de ser manipulada e é mais difícil, ainda, de ser mudada, porém, pode ocorrer no longo prazo. A previsibilidade do sistema que comandam e a imutabilidade tornaram uma dissonância cognitiva para os teóricos.

Poucas Instituições estimulam a imaginação, o espírito e a inteligência dos indivíduos que nelas trabalham, mantendo-se firmes em suas convicções e paciência para seguir em frente. A Instituição deve incentivá-los a compartilhar conhecimentos criando processos de aprendizagem para desenvolver novas capacitações para a ação, pois o conhecimento não pode estar em apenas um indivíduo e sim no conjunto de seus pares.

Somente estabelecendo uma base de confiança em seus pares, a IES permite relacionamentos significativos e fundamentais com parceiros, fornecedores, distribuidores e clientes, levando-os a pensar que os processos fundamentais organizacionais precisam ser mais responsáveis e adaptáveis. É esse, obviamente, o esforço da IES ao assegurar que nesta não cabem hierarquias tradicionais. Pois, o seu integrante deve ter amplitude de perspectiva como complemento natural das idéias sobre o horizonte de tempo, uma vez que sobre este recairá a responsabilidade pelas diretrizes do processo contínuo de aprendizagem. Então, reestruturar este processo é uma vantagem competitiva no futuro das IES.

Argyris (1998), em seus artigos, leva a uma reflexão sobre os líderes, escrevendo que estes devem melhorar seus relacionamentos, abandonando os raciocínios defensivos que levam a estratégias unilaterais. Lembra, também, que o paradoxo da liderança é que o líder eficiente, em geral, não está tentando ser líder, ou seja, está apenas se esforçando para expressar suas verdades; é alguém que quer aprender e buscar o autoconhecimento. Portanto, se cada docente for incentivado a fazer o acima citado, a Instituição terá pessoas mais motivadas no presente e capacitadas a escolher o líder ideal no futuro próximo.

Em sua explanação sobre rotinas defensivas organizacionais, o professor Argyris (1998) abre questionamento quando escreve que as organizações e pessoas são, igualmente, responsáveis pelas rotinas defensivas e organizacionais, dizendo que estas 'são de certo modo genéticas' causadas por estilos unilaterais de liderança das pessoas, sobretudo dos gerentes. Relata que, para ele, estas explicações não são errôneas e sim complementares. Desenvolve uma teoria na qual as premissas dos seres humanos e das Instituições são projetar sistemas e para compreendê-los é necessário observar seus projetos, assim, como exemplo, pode-se observar a liderança, suas idéias e seus valores atitudinais.

Jones (1997:16), em seu texto *Criando a Organização com Espírito de Liderança* é uma Missão Educativa, relata sobre o incentivo que a tecnologia traz para a educação. Lembra que tudo vem corroborar para que as organizações voltem-se com força total para a educação contínua de seus coligados, gerentes e líderes. Enfatiza sua teoria sobre a educação em uma organização com espírito de liderança que deve constituir uma base segura para preparar o profissional às exigências da atualidade. Os gerentes devem ser capacitados para trabalhar com parceiros e ouvir seus clientes, prestando-lhes suporte necessário.

Em seu papel como docente e integrante de uma Instituição, é importante que o professor tenha uma visão detalhada de cada um dos enfoques aqui elencados, bem como a visão integrada que o enfoque sistêmico proporciona, gerando uma maior probabilidade de atingir seus objetivos.

Este capítulo tratou de elucidar, teoricamente, a perspectiva do professor, face ao contexto de mudanças na sociedade contemporânea e o seu desempenho no papel de educador e líder como agente de mudanças nas IES. Tendo, como objetivo geral, verificar como o professor educador se vê no atual contexto das mudanças geradas pela globalização. Tal pesquisa mostrou-se importantíssima, uma vez que elucidou as tipologias e os fatores que caracterizam tais conceitos.

3. METODOLOGIA

O método em pesquisa tem como significado a escolha dos procedimentos sistemáticos que irão descrever e explicar os fenômenos que estão ocorrendo ao redor da temática aqui enfatizada, como o docente se vê no contexto das mudanças que estão acontecendo no mundo globalizado e qual o reflexo de tais mudanças geradas nas IES, tendo em vista que a metodologia deve compreender as concepções teóricas de abordagens e o conjunto de técnicas que iram possibilitar o entendimento dos fatos e contextos.

O tipo de pesquisa desenvolvido nesta dissertação será qualitativo, uma vez que os dados aqui constantes não são passíveis de mensuração, podendo apenas sofrer apreciação ou descrição. Esta pretende oportunizar novas idéias para futuras pesquisas sobre o conteúdo aqui reunido.

Cumpre, portanto, ao pesquisador o papel de formular teorias, indagar e construir a realidade, através de técnicas e instrumentos que permitam a articulação entre o pensamento, conteúdo e existência; com vistas a auxiliar na compreensão de determinados fenômenos.

A partir das considerações elencadas e contidas no presente documento, discutir-se-á neste capítulo o tipo de estudo, a obtenção da amostra pesquisada, as técnicas de investigação utilizadas e os procedimentos para levantamento e análise dos dados obtidos através de entrevistas qualitativas, com informantes chaves, as quais darão subsídios e parâmetros para explorar a realidade através de questionários abertos; tendo como meta operacionalizar a problematização desta pesquisa.

Tal pesquisa será marcada previamente, para que o entrevistado possa estar ciente e tranquilo quanto à veracidade da mesma. Para tal será solicitado ao mesmo que reserve uma hora para responder as questões sem que esta gera desconforto aos mesmos, salientando que sua identidade será preservada (anexo 2, p.66).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Triviños (1987:109), quando se formula o problema deve-se definir um plano investigatório que permita, de forma racional, coletar dados e analisar informações, de modo a economizar esforços, recursos e tempo.

A presente pesquisa terá como enfoque o docente como agente de mudanças e liderança na cultura organizacional, sendo assim, para tal análise se faz necessária uma abordagem qualitativa, por mostrar-se adequada à busca de respostas às questões que têm como universo significativo os motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Tais variáveis, certamente, não podem ser reduzidas a simples operacionalizações de variáveis.

Segundo Triviños (1987:127), as principais características da pesquisa qualitativa têm o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; é descritiva, na qual o pesquisador está preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; estes tendem a analisar seus dados indutivamente preocupando-se com o essencial. Neste estudo, as entrevistas serão realizadas com pessoas chaves da Faculdades São Judas Tadeu de Pinhais (FAPI).

Tal escolha se deve à facilidade de contactar com as pessoas que ajudaram a desenvolver esta pesquisa. Esta envolverá uma população de professores que, além de trabalharem nesta IES, atuam também em Instituições particulares e governamentais, visando, assim, estabelecer parâmetros de respostas que dêem sustentáculo sobre a premissa aqui existente, ou seja, até que ponto o docente se vê como agente de mudança e liderança na cultura organizacional.

3.2 PERGUNTAS DA PESQUISA

Com vistas à resposta ao problema central desta dissertação os estudos tiveram como base as seguintes questões de pesquisa:

Questão de Pesquisa 1:

Qual a visão do docente sobre o atual contexto de mudanças que caracteriza a sociedade moderna? Como o docente percebe seu papel neste contexto e quais suas perspectivas em relação ao Ensino Superior?

Questão de Pesquisa 2:

Em que medidas e em que forma o docente se considera um agente de mudanças em sua Instituição de Ensino? Na sua opinião, qual a força de sua liderança para esta tarefa? Como ele percebe a questão de liderança nas IES? Na sua opinião o docente foi, é, ou ainda será um líder dentro das IES?

Questão de Pesquisa 3

Como o docente percebe as principais mudanças ocorridas em sua IES em função do controle globalizante da sociedade moderna? Quais os aspectos positivos e negativos dessas mudanças?

3.3 OBJETOS DA PESQUISA

Foram objetos desta pesquisa dirigentes, administradores, professores e funcionários que trabalham na Instituição de Ensino Superior (IES) da região de Pinhais, Paraná. Quanto aos pesquisados, estes foram selecionados de forma intencional, sendo expoentes da IES, acima citada, e fontes seguras de informações para esta dissertação. Segundo Richardson et al (1985), a amostra, intencionalmente, compreende participantes sociais com certas características estabelecidas pelo pesquisador. Ainda segundo Ludke e André (1986), a amostra intencional revela-se como adequada em estudos que analisam aspectos de alto teor subjetivo que perpassam o fenômeno social e onde a experiência do informante constitui um aliado de grande relevância.

3.4 FONTES E COLETAS DE DADOS

Esta pesquisa para dissertação amparou-se em dados primários e secundários. Os dados primários referem-se à entrevista junto aos integrantes da IES, os dados secundários à pesquisa de documentos e livros, periódicos especializados, jornais e revistas da área em foco, assim como outros documentos que tivessem a pauta acima.

Com base nas questões de pesquisa, foi elaborado o roteiro (Anexo, p.) para melhor elucidar os entrevistados no que tange aos objetivos desta dissertação, ou seja, se o corpo docente se vê como agente de mudança e liderança na cultura organizacional no atual contexto de mudanças globalizante.

No tocante ao estudo realizado, utilizou-se dois dos três procedimentos básicos para levantamento de dados indicados por Lakatos e Marconi (1986), são eles: a pesquisa bibliográfica e contatos diretos. A pesquisa bibliográfica foi feita em literatura pertinente ao tema para busca de maior subsídio e respaldo teórico para a pesquisadora, assim como em estudos correlatos. Os contatos diretos foram realizados por questões abertas como forma de roteiro prévio acima elencados, dando aos entrevistados liberdade para expressar suas respostas, de modo que possam dar à entrevistadora dados ricos para construto teórico sobre o tema pesquisado.

Tais questões não foram utilizadas como questionamento estanque, mas como um guia geral. Todavia, para responder às questões acima foi seguido o roteiro abaixo de modo a orientar os entrevistados, no entanto com total liberdade de respostas, de modo a enriquecer a investigação.

3.5 TRATAMENTO DA ANÁLISE DOS DADOS

Para Triviños (1987), a entrevista aberta permite aos entrevistados liberdade para expressar suas percepções de forma mais criativa, é o principal instrumento de coleta na pesquisa qualitativa, pois visa um roteiro básico, ou seja, obter informações dos entrevistados sobre os aspectos mais relevantes de um determinado problema.

Nestes termos, e de acordo com Richardson (1985), os objetivos deste modo de entrevista são os seguintes: obter informações dos entrevistados sobre o que ele conhece, sobre sua opinião e motivações.

Esta pesquisa foi realizada com anuência dos entrevistados, com autorização prévia para a utilização de gravador, sem restrição ao conteúdo ser divulgado parcial ou totalmente. Com um único senão, o de resguardar-lhes a identidade. Contudo, todos se mostraram bastante interessados em colaborar, também demonstraram interesse para posterior leitura e saber os resultados da pesquisa.

No que concerne a coleta de dados por meio de entrevista, Triviños (1987) ressalta que ao se analisar a coleta de dados através da análise de conteúdos, significará que será utilizado um conjunto de técnicas de análise de comunicação, que visará procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição das mensagens, obtendo-se indicadores quantitativos ou não, permitindo a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Portanto, a análise de conteúdo consiste em substituir o impressionismo que depende das qualidades individuais do pesquisador por procedimentos padronizados que, muitas vezes, tendem a quantificação. Trata-se, portanto, de tratar, cientificamente, as informações contidas nas entrevistas, não perdendo de vista as três características básicas elencadas por Triviños (1987): objetividade que consiste em deixar claras as regras e os procedimentos adotados em cada etapa do processo de análise; a sistematização das informações com a possibilidade de

incluir ou excluir conteúdos de um texto conforme regras consistentes; e, por último a inferência que confere a relevância teórica ao referido instrumento.

Geralmente, a tática empregada na análise de conteúdo é o agrupamento de informações coletadas por categorias, visando compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto, com significações explícitas ou implícitas. Tal estudo é adequado para o estudo de motivações, atitudes, valores, crenças, de forma que vem a coincidir com o objetivo da pesquisa aqui enfatizada, ou seja, qual a visão do corpo docente como agente de mudanças e liderança na cultura organizacional.

Estudos, desta natureza, justificam-se pela instabilidade atual no mundo dos negócios e o grande trunfo da humanidade é, certamente, um bem intangível, o conhecimento, na busca de maior flexibilidade e para que se efetive urge inovação por parte do docente.

3.6 LIMITAÇÃO DO TRABALHO

Este estudo tem como principal objetivo verificar como o professor educador se vê no atual contexto das mudanças que está acontecendo no mundo globalizado, assim como, qual o reflexo de tais mudanças na IES e até que ponto este se considera agente de mudança e liderança da cultura organizacional.

Os resultados aqui relatados não possuem a pretensão de generalização nem de esgotar o assunto, pois o mesmo se limita a IES a que foi aplicado, com todas as suas peculiaridades. Muito embora, deva se assegurar que os entrevistados formam uma amostra suficiente e adequada para atender os fins deste estudo. Pois, de acordo com a amostra qualitativa, os informantes são considerados “informantes-chaves” para a coleta de dados. Porém, trata-se de um grupo de entrevistados, razão pela qual se aponta o fator limitação.

No entanto, esta pesquisa pode, com certeza, contribuir para colocar por terra uma visão ultrapassada de paradigmas e mostrar que o verdadeiro líder é aquele que age de acordo com o que diz e também se submete às transformações necessárias ao mundo globalizado.

4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo apresenta e analisa os dados de pesquisa levantados de acordo com os fundamentos metodológicos descritos nesta dissertação. Buscou-se conhecer os principais fatores que caracterizam o comprometimento do docente como agente de mudança e liderança neste mundo globalizado dentro das IES, como este se vê como líder, quais os reflexos de tais mudanças em sua IES, na cultura organizacional e no seu dia-a-dia como docente.

Especificamente, espera-se conhecer a visão do docente sobre as mudanças vertiginosas do mundo globalizado, assim sendo, como estes se percebem como agentes responsáveis por tais mudanças dentro das IES e, até que ponto, este se considera um agente de mudanças. Para tanto, foram realizadas entrevistas com informantes, aqui considerados pessoas chaves dentro da IES, cujas respostas foram, posteriormente, analisadas, tendo como resultado o relato abaixo. Este capítulo está estruturado em três itens principais, de acordo com as questões formuladas para esta investigação, citadas abaixo:

4.1 VISÃO DOCENTE SOBRE O CONTEXTO DE MUDANÇAS

Este item trata de descobrir qual a visão do docente sobre o atual contexto de mudanças que caracteriza a sociedade moderna? Como o docente percebe seu papel neste contexto e quais suas perspectivas em relação ao Ensino Superior?

A pesquisa revelou que no tocante à visão docente sobre o atual contexto de mudanças, praticamente, foi unânime a afirmação de que este é o caminho natural da história e tal acontece por causa da globalização. Os seguintes entrevistados ilustraram esta afirmativa observando o seguinte:

“ O contexto histórico atual das mudanças está acontecendo porque a história muda, por isso temos a globalização. Temos a globalização e por isto a história muda”

“Como professor sinto que é muito importante nos adaptarmos ao mundo da globalização através da atualização permanente”

“o professor que não estiver em permanente mudança de paradigmas não conseguira se afirmar no mundo globalizado”

A pesquisa revelou, também, que na visão da maioria dos entrevistados sobre o contexto das mudanças que estão ocorrendo, estas já deveriam ter acontecido há muito mais tempo. Pode-se observar tal pensamento quando na resposta de um integrante da direção, faz a seguinte observação:

“Estamos cem anos atrás de qualquer outro país de primeiro mundo, em termos de informática e comercialmente. E, principalmente, em educação.”

“A globalização está chegando de uma forma tão rápida e as mudanças são tão violentas que o povo brasileiro não está pronto e preparado para absorver tais mudanças”.

“Logo é necessário então prepararmos nossos alunos para tais mudanças, mas só conseguirá tal intento o professor que estiver um passo a frente da história”.

Observou-se que, na sua grande maioria, ao serem entrevistados sobre as mudanças ocorridas no mundo globalizado, estes colaboradores concatenam com a resposta acima e são unânimes em afirmar que:

“ Para muitos, está difícil aceitar tais mudanças. Porém, a médio e longo prazo, os que ‘sobreviverem’ (grifo dos entrevistados) às mudanças, por certo terão uma qualidade de vida melhor, e, com certeza ,muita coisa a ensinar.”

“O processo de mudanças implica em o docente estar ciente de seu papel na sociedade e no contexto educacional”

“O professor deve estar ciente de que a globalização o transformou e ao seu mundo. Portanto, deverá tirar proveito da situação que ora se apresenta”.

Tal ênfase tem, por base, a opinião da maioria dos entrevistados, os quais, ao responderem sobre sua percepção do contexto atual, relataram que:

“A geração atual tem capacidade de se adaptar muito mais facilmente às mudanças que as gerações antigas”.

Ou ainda

“Os jovens, na sua maioria, não possuem ranços, conceitos antigos, arraigados e também não foram frutos de um velho paradigma”.

“Os jovens não têm medo de ousar, pois têm ao seu lado a vantagem de ser jovem e poder ousar”.

A pesquisa apontou, também, que a falta de estabilidade está fazendo as pessoas serem obrigadas a aprender neste mundo incerto. Sendo assim, o educador se percebe como aquele que, além de transmitir conhecimentos através da sua formação acadêmica, é, também, aquele que transmite confiança, relata experiências relacionadas à sua disciplina, sendo o amigo e companheiro no bom sentido de seus discentes.

Na sua pluralidade, os entrevistados acreditam que o papel do docente neste ambiente de mudanças não é mais o de professor, ou seja, aquele que tem a obrigação de ensinar, de depositar seus conhecimentos para o aluno. Com vistas a esta afirmativa, alguns dos entrevistados manifestaram-se da seguinte forma:

“ Eu acredito que o papel do docente ainda é ensinar a criança, o aluno, o jovem a buscar o conhecimento, é formá-los como verdadeiros e permanentes estudantes”.

“O melhor para o professor é ser companheiro, trabalhar junto e em conjunto com o aluno”.

“Não podemos ficar em sala de aula ‘dando aulinhas’ (grifo do entrevistado) no quadro de giz, mas, sim, atender às necessidades imediatas de conhecimento”.

“Devemos ver nossos alunos como seres complexos, com dificuldades diferentes e tentar um equilíbrio.”

É inegável que, na sua totalidade, os entrevistados acreditam que os educadores de hoje não são aqueles que ensinam, mas são aqueles que aprendem. Que o docente companheiro, parceiro do conhecimento é aquele que faz com que o aluno se aventure a viajar e desvendar os mistérios desta grande aventura denominada conhecimento. Diante do descrito, um dos entrevistados manifestou-se com os seguintes pensamentos:

“O papel do docente, neste ambiente de mudanças, tem se tornado cada vez mais importante. Devemos buscar a recuperação do papel do professor, que dentro da sala de aula estava tão desgastado”.

“Hoje o docente torna-se um herói em todos os aspectos. Por isso e para isto é que se deve estar em permanente atualização”>

“Somente a atualização é a garantia da aprendizagem, então é função do docente estar atualizado.”

Entretanto, no que tange ao acesso do corpo docente às tecnologias, pode-se afirmar que a maioria dos entrevistados acha que ainda é muito cara e de difícil acesso em função do alto preço. E, portanto, é da alçada do professor, ou seja compete a ele a tarefa de fazer com que seja facilitada a assimilação do conhecimento pelo seu aluno, trazendo para dentro da sala de aula um aprendizado atualizado e universal, que só efetivar-se-á se o professor atualizar-se de forma geral e tiver um apurado senso de análise e transmissão do conhecimento.

Diante de tais pensamentos, observa-se que as perspectivas dos docentes, face ao contexto de mudanças na sociedade contemporânea e ao seu posto como agente de mudanças, ainda estão meio dúbias, são unânimes em dizer que a eles compete levar aos seus discentes tais mudanças e auxiliá-los a evoluir diante do quadro educacional que ora se nota.

4.2 O DOCENTE COMO AGENTE DE MUDANÇA E LIDERANÇA NA IES

Ao questionar os entrevistados sobre em que medidas e de que forma o docente é um agente de mudanças em sua Instituição de Ensino e ainda qual a força de sua liderança para esta tarefa; e como ele, entrevistado, percebe a questão de liderança nas IES, e se este, como docente foi, é, ou ainda será um líder dentro das IES, pode-se observar que ao analisar as respostas pertinentes a este questionamento, faz-se necessário correlacionar as entrevistas com os estudos bibliográficos aqui já estudados.

Em primeiro lugar, convém ressaltar que a maioria dos entrevistados acredita que, na medida, em que o professor ajuda seus alunos a se transformarem, imediatamente, ele se torna agente de mudanças, ou seja, na visão da maioria:

“O professor que se propor a ser um profissional na acepção da palavra, tem que ‘carregar a semente da mudança’ (grifo dos entrevistados) consigo”.

Pode-se verificar tal ênfase quando alguns entrevistados revelam:

“O professor sempre foi um agente de mudanças, na medida em que este tenta compreender e entender o que é uma verbalização”.

“No momento em que o docente tenta acompanhar as mudanças globais, busca quebrar velhos paradigmas, adapta suas estratégias e é formador de opiniões. Certamente, este é um agente de mudanças”.

Outros entrevistados, ao argumentarem sobre em que medidas o docente é um agente de mudanças dentro das IES, foram enfáticos ao dizer:

“Pode-se dizer que a maioria dos docentes busca ser um agente de mudanças, não somente dentro das IES, mas também fora. Não dá para ver algo errado e ficar observando”.

“Ser agente de mudanças é um comprometimento pessoal e exige uma predisposição de engajamento a todo momento, de forma a contribuir na busca de melhores resultados.”

Embora a maioria haver se posicionado de forma semelhante, alguns demonstraram opiniões contrárias à opinião de que todos os professores são agentes de mudanças e que os mesmos estão engajados nesta meta. O depoimento de um dos entrevistados foi o seguinte:

“Nem todos os profissionais da educação, que se qualificam como docentes, se vêem como agentes de mudanças, a minha convivência assim demonstra”.

“Muitos professores estão descontentes com o rumo que o ensino está tomando e ao invés de fazer algo para mudar, simplesmente se acomodam deixando para os outros a tarefa de lutar por um mundo melhor”.

“Existem professores que tendem a se sentirem descomprometidos com tudo e para com todos. Estes, certamente, não são agentes de mudança”.

Ainda em entrevista, o mesmo colaborador relata que o nível de comprometimento de alguns profissionais da educação deixa aquém do ideal para o progresso e crescimento educacional. Termina sua fala, criticamente, dizendo

acreditar que a grande maioria está comprometida por razões financeiras; não por razões de realização. Encerra com o seguinte depoimento:

“De certa forma, este ‘profissional’ (grifo do colaborador) está acomodado em uma situação de suposta segurança”.

“Esta situação é trazida a outros aspectos da vida, como a não procura de atualização, pois este acha dispensável continuar estudando e se capacitando. Acha que as IES não darão o devido valor aos seus esforços.”

Porém, em sua maioria, os entrevistados se percebem como agentes de mudanças e buscam um nível de comprometimento tal com as IES, a ponto de fazer desta um prolongamento de sua casa. Estes, apesar das adversidades, tendem a levar seus discentes à busca de mudanças, uma vez que o verdadeiro agente de mudança se preocupa em ser não apenas um mero repassador de conhecimentos, mas aquele que percebe se o grupo entendeu o conteúdo. Dentre os componentes da IES ressaltou-se:

“O professor de modo geral, deve ‘vestir a camisa da Instituição’ (grifo do entrevistado), independentemente de qual seja, deve preocupar-se com seus alunos não somente dentro da sala de aula, mas também fora”.

“O professor deve acompanhar as mudanças sejam elas mínimas ou máximas que estão ocorrendo à sua volta. Deve ser um diferencial para seus discentes e pares. Somente, assim, este poderá ser chamado de agente de mudanças”.

Assim sendo, ficou nítido que em quase sua totalidade os entrevistados entendem que o verdadeiro agente de mudanças é aquele que ultrapassa os limites da sala de aula, buscando métodos sistemáticos e assistemáticos para produzir mudanças. Porém, estes devem estar sempre com vistas ao real não transformando as mudanças em utopias.

Para tal proposta, relembra-se aqui o que Kanaane (1995) propõe, quando faz uma reflexão lembrando que, no mundo das mudanças, imaginar possibilidades fora das categorias convencionais, vislumbrar ações que cruzem as fronteiras tradicionais, fazer novas conexões e inventar novas combinações são atributos para um profissional capaz de transformações, ou seja, agente de mudanças.

No que tange a segunda parte da questão sobre qual a força do docente na liderança, pode-se afirmar que a maioria dos entrevistados tem como opinião que, ao ser um agente de mudança, o docente será como consequência um líder. Também é inegável, para estes colaboradores, que o professor já foi muito mais líder do que o é hoje. Tendo como exemplo, podemos citar os depoimentos dos entrevistados:

“Antigamente os professores eram líderes, hoje alguns se deixam levar por pressão de determinado aluno, por grupos de alunos e acomodam-se junto dos mesmos para não sofrer pressão”.

“Muitos se deixam levar por pressões cumprindo apenas seus papéis dentro da sala de aula, acabando aí.”

“Alguns professores não cumprem funcionalmente o papel que deveriam, que teriam a responsabilidade de cumprir, ser um líder para seus alunos e pares”.

Apesar de a maioria posicionar-se de tal forma, sempre existem opiniões contrárias, uma vez que alguns acreditam que o professor líder é aquele que sabe conduzir seus liderados independentemente do contexto ao qual estão inseridos. Porém, todos concordam num ponto, ou seja, o professor é visto, muitas vezes, como um líder, mas nem sempre ele o é. Na maioria das vezes, ele é uma pessoa comum com ideal de levar seus alunos ao conhecimento e faz tudo o que é possível para cumprir sua meta e, ao verem isto, alguns o confundem como líder nato.

Na visão dos entrevistados, portanto, a percepção de liderança está ligada à consideração de ser ou tentar ser um agente de mudanças e que está diretamente ligada à formação do caráter e à forma de conduzir a implantação de uma IES.

Tal evidência permite que sejam identificadas as pessoas que estão tentando se comprometer com os objetivos da IES. Também ficou nítido que a totalidade dos entrevistados se percebe como um líder e agente de mudanças, dentro da Instituição.

4.3 ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DAS MUDANÇAS OCORRIDAS NAS IES

Este item tem como premissa observar se o docente percebe as principais mudanças ocorridas em sua IES, em função do controle globalizante da sociedade

moderna e, se estes podem corroborar relacionando os aspectos positivos e negativos de tais mudanças.

Ao serem entrevistados sobre como o docente percebe as principais mudanças culturais ocorridas em sua IES em função do contexto globalizante da Sociedade Moderna, a maioria posicionou-se dizendo que o profissional da educação que não estiver informado em tempo real estará em pouco tempo defasado educacionalmente. Um destes manifestou-se observando que:

“Este conhecimento deve se alicerçar em sólida educação para preparar o cidadão para o trabalho com competência mais abrangente e mais adequada à demanda de um mercado em constante mutação.”

O ritmo de transformações culturais nas sociedades modernas, em decorrência dos avanços da ciência e da tecnologia, afeta diretamente a educação. As mudanças em nível de conhecimento, as exigências de novas habilidades e competências para o desenvolvimento e desempenho profissional são intensas dentro das IES, principalmente, na sociedade mutante. Assim, o docente deve evoluir no mesmo ritmo para que dê conta da demanda do mercado de trabalho, com qualidade e capacidade de projeção futura, em meio às novas e complexas demandas de conhecimento, habilidades e competências.

No entanto, com as atuais e intensas mudanças, as IES têm buscado transformações em suas estruturas, o que impõe a necessidade de uma nova dinâmica interna, onde os resultados e metas organizacionais passam a ser prioritários. Pode-se dizer que a busca pelo aumento de produtividade tem demonstrado que o nível de comprometimento está relacionado ao atendimento dos objetivos pessoais e organizacionais, uma vez que se observa que o diferencial humano representa fator extremamente considerável em todas as áreas da instituição.

O docente, portanto, deve partilhar valores e estar motivado a participar de definições e realizações de objetivos e estratégias, gerando criações e inovações, além dos padrões esperados. Alguns colaboradores definiram, assim, as principais mudanças ocorridas dentro da IES:

“O comprometimento do docente se manifesta quando este demonstra relações de afeto, relações éticas e relações morais. Também possui relações de conjugação de interesses e relações de vínculos subjetivos”.

“O docente sente-se seguro quando possui oportunidade de permanecer por certo tempo na IES, gerando lealdade”.

“O docente, quando se sente seguro, traz, com certeza, aos administradores da IES em sua avaliação custo/benefício, obediência, concordância/aceitação e vínculos afetivos.”

A quase totalidade revelou interesse no tema e, ao opinarem sobre quais os aspectos positivos e negativos dessas mudanças, relembram que a capacidade de aprender, de conquistar comportamentos novos, pode visar fins imediatos, como também ter em vista objetivos mais distantes, os quais serão alcançados em longo prazo, o que, muitas vezes, não é entendido pela direção da IES causando desgaste físico e emocional. Por tal motivo, um dos colaboradores expressou-se assim:

“A globalização não somente integrou a economia mundial, mas também preparou o caminho para a emergência de entidades maiores e mais poderosas”.

“Desta forma, nenhuma instituição pode fragmentar-se, mas tornar-se parte deste mundo em pleno desenvolvimento e integração”.

“Portanto, é dever da IES perceber que seus integrantes estão em busca de maior aperfeiçoamento e desenvolvimento, isto claramente trará benesses à instituição”.

Ainda ao se questionar quanto aos aspectos positivos e negativos das mudanças da sociedade moderna no tocante à educação, a maioria dos entrevistados observa que virou um Deus nos acuda, um dos colaboradores observou o seguinte:

“A grande maioria das novas instituições, devido ao mundo em que vivemos, da globalização, acredita que pouco importa a educação do aluno”.

“As IES estão interessadas e preocupadas mesmo é com o valor econômico da coisa. Isto é globalização econômica para eles”.

“Você pode observar o montante de instituições que foram abertas e que sabemos ser de péssima procedência e qualidade. A nossa já é o contrário, faz um projeto ousado, embora seja no momento de pequeno porte”.

“A FAPI vem buscando o que de melhor há no mercado, acredito que, em pouco tempo, ela tenderá a expandir-se e, com certeza, será reconhecida por todos. Isto faz a diferença.”

Outra definição foi mais enfática:

“A nossa Instituição é como um barco no mar da globalização, fácil de se navegar. Está adequando-se, trabalhando. Sem falar que seus professores são muito bons. São pessoas com alta capacidade de mudanças”.

“A Diretoria tem tudo o que se faz necessário para passar por esta tormenta, que é a globalização.”

Alguns entrevistados, assim, manifestaram-se sobre as principais mudanças no mundo globalizado:

“Há uma grande relação entre o mercado e o grande comprador da matéria produzida nas IES que é a sociedade. Temos o mercado, a sociedade, temos também a cultura. Um triângulo de interesses”.

“Entende. O mercado pede. A IES adequa e a sociedade empurra. E neste momento, algumas IES pecam por não capacitar corretamente seus discentes, mandando-os despreparados para a selva de pedra”.

“As IES têm que mudar de modo geral, estas devem adequar - se a tudo o que o mercado exige, para que os discentes e até a própria Instituição não sejam pegos de surpresa neste ritmo alucinado das mudanças.”

Como foi possível observar, os entrevistados são unânimes e enfáticos quando falam sobre as mudanças existentes nas IES, respondem que nem todos os profissionais da educação estão aptos e engajados nas mudanças necessárias para sua atividade neste mundo de constante mudança, ou seja, na visão de quase a totalidade, alguns professores ainda não se deram conta do que é globalização e mundo globalizado.

Este capítulo teve como ponto de estudo questões que fazem uma reflexão sobre a visão do docente no atual contexto de mudanças e como este se percebe

como seu integrante, assim como, percebe-se como um agente de mudanças e liderança na cultura organizacional.

A guisa de considerações finais sobre as principais observações feitas pelos entrevistados, pode-se salientar que os mesmos estão em busca de suas respostas quanto a serem um agente de mudanças. Ao responderem, enfatizaram que não sabem se são agentes de mudanças, mas possuem uma certeza, são bons canais de comunicação com seus alunos. Pois, na visão da maioria, os discentes têm ciência quando seus professores sabem transmitir e dominam suas disciplinas. Na opinião da maioria, quando o docente se mantém informado, este é um agente de mudanças dentro da cultura organizacional.

5. CONCLUSÕES E PROPOSIÇÕES

O presente capítulo traz, em sua primeira parte, a exposição da conclusão que a pesquisadora chegou ao interpretar os resultados do estudo, comparando-o com o embasamento teórico relatado nos capítulos anteriores.

A presente dissertação teve como questão central verificar se o corpo docente ainda se reflete como agente de mudança e liderança na cultura organizacional, através de sua valorização, liderança, influência, comprometimento e relações interpessoais. Tendo como intenção maior a identificação dentro das perspectivas dos elementos organizacionais, suas diversas variáveis presente no processo, através de procedimento adotado predominantemente qualitativo, buscando identificar qual a perspectiva do docente face às mudanças na sociedade contemporânea e o seu desempenho como agente de mudanças nas IES.

Além disso, em se tratando de uma dissertação de mestrado, esta é a primeira pesquisa realizada na Faculdades São Judas Tadeu de Pinhais e pode servir de inspiração para novos estudos. Para tal, na segunda parte deste capítulo, apresentam-se proposições para estratégia gerencial de mudanças, calcadas no docente como líder, de modo que a IES possa pôr em prática, se achar necessário ou importante. para o crescimento da mesma.

5.1 CONCLUSÕES

Com base no que aqui foi relatado e nas entrevistas, chega-se à conclusão de que os profissionais da educação de hoje, ainda não sabem bem o que lhes compete. Pois os mesmos consideram agente de mudança o profissional interessado em atualizar seus conhecimentos e repassá-los, ou ainda, que o papel do professor é transmitir o conteúdo da disciplina que está ministrando, através de métodos com didática e psicologia, permitindo, assim, que os alunos incorporem o conhecimento de uma maneira simples e agradável, aumentando seu nível cultural e de informações.

Os entrevistados são de opinião que as mudanças que estão ocorrendo são causadas pelo rumo que a história tomou. E que, nossa sociedade está atrasada neste rumo. Observam que é dever das IES fazer algo para suprir tal defasagem. Logo, compete aos docentes preparar os cidadãos para as mudanças no futuro imediato.

Porém, também, estão cientes de que muitos professores não estão preparados para tal incumbência. Alguns entrevistados lembram que muitos docentes estão arraigados em paradigmas ultrapassados e que, há muito, o professor foi um verdadeiro líder e hoje já não lhe compete esta alcunha, ou ainda, que o verdadeiro líder é aquele que manda e os outros o seguem. Para tais professores, líder é sinônimo de pessoa que tem o poder de chefiar ou comandar pessoas. Estes jamais pensariam que muitos líderes o são sem intenção de comando ou chefia, mas com intenção de levar as pessoas ao seu redor à reflexão e mudança, fazendo com que estes pensem e busquem soluções para problemas emergentes ou não. Talvez por causa desta constatação alguns salientaram que os jovens possuem maior capacidade de adaptação às mudanças atuais que as gerações antigas, pois estas possuem o ranço de velhos paradigmas.

Urge ao professor recuperar seu papel de pessoa apta a auxiliar seus alunos a resgatar o gosto pelo conhecimento e, para que tal ocorra, é necessário que esteja em permanente atualização. Não adianta ser saudosista dizendo que houve um tempo em que se dava valor ao professor, e que ele era, realmente, um

verdadeiro líder. Deve-se, sim, resgatar este valor através da demonstração de conhecimento, e nesta busca fazer com que seus alunos assimilem um aprendizado atualizado e universal, transformando-se em agente de mudança, pois o verdadeiro líder é aquele que está atento às necessidades de cada um, não se deixando enganar por um falso poder sobre os outros.

Logo, ao auxiliar seus alunos a transformarem-se, estes docentes se transformam em agentes de mudanças, isto é tão sutil que muitos não se apercebem de tais mudanças, então cabe aos superiores estarem atentos e os auxiliarem a não perderem de vista suas metas e, assim, levar a IES a mudanças para melhor. Pois é papel do docente ser educador e ao mesmo tempo agente de mudança através da liderança transformadora que está em suas mãos dentro da IES. Se a Instituição souber como conduzir e tratar estes indivíduos, certamente, esta crescerá.

Para a maioria dos entrevistados, a palavra liderança tem a conotação de um indivíduo ser ou tentar ser um agente de mudanças e está diretamente ligada à formação de caráter e a forma de conduzir indivíduos. Se a liderança é composta por pessoas que compartilham de ideais, então reestruturar este processo será, com certeza, uma grande vantagem para a IES. Aos integrantes desta deverá ser dada a chance de ascensão institucional, não por simples mérito de terem feito e alcançado, mas para aqueles que também tentaram, ousaram alçar vôos mais espetaculosos.

Após buscar em diferentes autores, ficou nítido que o papel do profissional de educação é muito mais que lecionar ou transmitir conhecimentos, é estar presente em todos os momentos educacionais, sejam eles dentro ou fora das IES. É ensinar-lhes que o mundo não se acaba entre as quatro paredes da sala de aula. É fazer com que estes vejam o ensino como parte integrante de um todo. É auxiliá-los na busca de conhecimentos intra e extra classe. É fazer do discente um indivíduo completo na acepção da palavra.

5.2 PROPOSIÇÕES PARA ESTRATÉGIA GERENCIAL DE MUDANÇAS, CALCADA NO DOCENTE COMO LÍDER.

Atualmente, a necessidade de mudar não se restringe somente às Instituições que estejam passando por dificuldades. As mudanças são importantes mesmo quando estamos em situação de vantagem. Cumpre aos dirigentes fazer com que esta situação ocorra cotidianamente. Mas estes indivíduos devem ter em mente que tanto no planejamento quanto na implementação das mudanças, todos os docentes e funcionários (sejam estes do mais alto escalão quanto dos mais baixos) deverão estar envolvidos efetivamente. Não mais existe lugar para estratégias unilaterais. O sucesso de tais medidas depende de como estas serão conduzidas.

O mundo é imprevisível. Portanto, devemos elaborar cenários que permitam identificar os acontecimentos hoje vivenciados e possivelmente estagnados, de modo que possamos preparar rupturas para o cenário do amanhã. Ou seja, a fase transitória dessa empreitada deverá ser delineada para que todos busquem construir o futuro desejado.

Se lembrarmos que a situação atual é a mola propulsora para o futuro que almejamos, e este futuro é a impulsão necessária para o ser humano, então, há que se lembrar aos diretores da instituição a necessidade de refletir sobre a seguinte questão: se o futuro obrigatoriamente tem que ser ambicioso, pois não adianta buscá-lo com vistas no imediato, torna-se, então, premente perguntarmos, o que faremos quando nossos objetivos forem alcançados? O que faremos com o resultado do nosso trabalho?

Para que sejam respondidas tais questões é dever da Instituição de Ensino Superior fazer uma reflexão sobre elas, atentando-se a que posicionamentos exigirão de seus docentes, ou ainda, questionar qual o papel do docente nesta empreitada.

É dever da IES, neste momento, alinhar quais valores serão preponderantes nesta trajetória. Porém, não se pode perder de vista o ponto crucial de uma Instituição que é o professor, este quer de sua IES mais confiança. Esta palavra chave, confiança, é a responsável pelo envolvimento efetivo do docente

neste processo. É ela que faz com que tais profissionais troquem informações e experiências. É a mola mestra que motiva e inspira os elementos inseridos na IES.

Grandes são as incertezas quanto ao amanhã, principalmente, quando temos visão ampla das profundas transformações que ora enfrentamos e vamos enfrentar. Então, em todos os momentos, o verdadeiro docente se questiona qual o posicionamento que deverá adotar ou, ainda, qual seu verdadeiro papel nesta empreitada, cabe aos dirigentes auxiliá-los nesta reflexão. Mas somente estará apta a tal resposta a instituição que estiver buscando, a todo instante, sua mudança organizacional.

Não basta chegar todos os dias, trabalhar e voltar para casa dizendo haver feito sua parte. O verdadeiro docente deve estar comprometido com a IES, deve estar satisfeito de fazer parte do quadro funcional desta. Mas, há que se lembrar que, somente, este o fará se, nesta instituição, houver um aporte que o reconheça como um indivíduo necessário para o crescimento organizacional.

Com referência ao suporte teórico, fica bastante nítido que, na sua maioria, os docentes não se vêem como líderes, porém, também, é fácil observar que somente aquele que tem liberdade de ousar e que pode reestruturar seu conteúdo se compromete com a Instituição. Logo, os verdadeiros líderes são aqueles que não se vêem como tal, mas que o são na acepção da palavra. Também, nota-se que tais indivíduos fazem a diferença das IES. Estes farão as mudanças organizacionais acontecerem tanto dentro como fora da Instituição, pois são pessoas que não se trancam numa redoma, vão atrás de seus ideais e levam consigo a semente da mudança.

As IES devem, portanto, observar seus colaboradores, para que possam dar-lhes o suporte necessário para atingirem suas metas, pois, também, a Instituição crescerá com isto.

Diante do exposto, pode-se verificar algumas situações distintas, onde em princípio é da alçada da IES provocar mudanças, necessitando que todos os colaboradores estejam juntos nesta empreitada, coisa que, se diga de passagem, é difícil, pois numa plêiade de profissionais, alguns aceitarão de imediato, outros aguardarão para ver o resultado, aliando-se com o passar do tempo e ainda haverá

um terceiro grupo que será avesso às mudanças implantadas., às vezes, negando-se a participar destas. Tais profissionais, apesar de serem capazes, certamente, serão um empecilho ao crescimento e avanço da Instituição, pois é de notório saber que estes profissionais, ao se acomodarem, levam consigo alguns companheiros, o que fará estagnar a mudança organizacional desejada.

Logo, cabe a IES sanar esta falha, proporcionando aos seus integrantes cursos de atualização e capacitação, buscando junto aos mesmos, uma fórmula para equiparar seus honorários, incentivando-os à busca de autoconhecimento dando-lhes suporte tanto fisio-socio-educacional, quanto de auto-estima, e principalmente, fazendo reuniões periódicas, nas quais estes possam explanar seus pontos de vista sem medo de serem repudiados ou mesmo mal interpretados, estabelecendo com os mesmos, normas claras que devem ser observadas por todos. Pois todos sabem que, ao se participar da elaboração dos regulamentos, fica mais fácil obedecê-los.

Além das recomendações acima, que poderão servir de estímulo para a IES, procedem-se, a seguir, algumas recomendações de ação as quais poderão auxiliar os administradores a conservarem ou melhorarem sua eficiência e eficácia.

- Repensar a relação entre a estratégia utilizada e a comunicação interna, uma vez que tal item na opinião desta mestranda necessita de uma nova configuração;
- Analisar o uso da diferenciação como estratégia das mudanças e de continuidade;
- Uma busca incessante da gestão de qualidade e sua importância diante das mudanças realizadas e dos objetivos que se busca atingir;
- Buscar o envolvimento dos colaboradores, ativando-lhes a criatividade gerando aos mesmos, satisfação pessoal;
- Dar subsídios aos colaboradores, de modo que estes possam solucionar problemas detectados, e ou apresentarem idéias que venham ao encontro com os ideais da IES colaborando, assim, para a mudança da cultura organizacional de modo positivo.

Na afirmativa acima citada, está o cerne da questão que irá fazer com que a Instituição de Ensino Superior e os indivíduos que nela estão inseridos busquem, na mudança da cultura organizacional, a fórmula de esta estar cada vez mais inserida no mundo globalizado. E esta inserção somente acontecerá se o corpo docente se vir como agente de mudanças e lideranças na cultura organizacional.

5.3 RECOMENDAÇÕES PESSOAIS

Após o estudo sobre o tema, nota-se que todos os docentes esperam de sua IES o reconhecimento de sua capacidade profissional. Quando a IES não reconhece tal capacidade, gera insegurança por parte de todos os membros, principalmente, quando há um grande rodízio de docentes ocupantes de um mesmo cargo. Este procedimento acaba fazendo com que os colaboradores tenham medo de ousar, de buscar o novo, de inovar. Tal insegurança reflete-se na sala de aula. O profissional, com medo, não busca inovações, pois teme ser despedido. Suas aulas transformam-se numa mesmice e trarão, como consequência, uma falta de motivação por parte do docente e do discente. Profissionais desmotivados geram desmotivação em seus discentes fazendo com que o nome da IES seja difamado fora da mesma.

É da alçada da IES provocar mudanças, o sucesso depende de como esta é conduzida. Logo, é dever desta observar seus colaboradores dando-lhes suporte necessário para atingirem suas metas, com esta visão a IES tende a crescer.

Para que seus colaboradores saibam onde estão pisando, a Instituição deverá demonstrar que é partidária da eficácia e que se preocupa com o quê e para que as coisas são feitas, quais os resultados que estas trazem e quais os objetivos que elas alcançam. Lembrando-os de que busca atender às necessidades da organização e o ambiente que a circunda e, portanto, tem a atenção voltada para os aspectos externos da organização.

No entanto, também é necessário que a IES demonstre a sua confiabilidade em seus discentes, deixando-os ousarem, alçarem vôos, mas só o fará o docente que sentir confiança em si e, para isto, ele necessita assegurar-se de que não será

dispensado por ter tentado, mesmo que o resultado não seja satisfatório, pois não existe receita mágica, só se saberá se dará certo tentando.

Constitui-se, para tal intento, a valorização do potencial do docente, deixando-lhe um espaço decisório, dando significado às suas tarefas, deixando-lhe espaço para uma liderança dialógica com relevância do domínio técnico, confiança, identificação de estilo e relacionamento humano. Todo profissional necessita de relações interpessoais e suas implicações como confiança e condições de trabalhos dignos com flexibilidade intelectual e, principalmente, valorização profissional do docente. Esta dimensão se manifesta em situações como: valorização financeira, auto-estima, liberdade de inovar, incentivo profissional e reconhecimento da produção deste. Somente, assim, os colaboradores da IES sentir-se-ão capazes de alçar vôos.

Vale, aqui, dizer que quando um docente encontra dentro da IES estes incentivos, cabe-lhe fazer com que tal compromisso não seja quebrado. Este deverá estar em busca permanente de aperfeiçoamentos, de atualizações e revendo metodologias que poderão ser alteradas de modo a fazer de seus discentes, pessoas capazes de refletirem sobre o que lhes compete. Deste modo, transformar-se-ão em líderes de mudanças na cultura organizacional, mesmo que não estejam em busca de tal alcunha.

6 GLOSSÁRIO

AGENTE DE MUDANÇAS: Gerenciar mudanças compreenderá desenvolver e entender o que é necessário e esperado, habilidades para o novo comportamento e reforço da mudança quando esta ocorrer.

CULTURA ORGANIZACIONAL: A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem.

LIDERANÇA: A liderança se faz necessária em todos os tipos de setor humano, inclusive nas IES, sendo essencial para conhecer as motivações humanas e como conduzi-las.

MUDANÇAS: É preciso disposição e capacidade para mudar aquilo que já está sendo feito, assim como para inovar, fazem-se necessárias políticas para fazer o presente criar o futuro.

7 BIBLIOGRAFIAS

ALVESSON, Mats. **Organization Theory and Technocratic Consciousness-Rationality, Ideology and Quality Work**. New York: Walter de Gruyter, 1987.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational Learning**. Reading, Mass: Addison-wesley, 1998.

BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto org. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: Administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BLANCHARD, K. **Virando ao contrário a pirâmide organizacional**. Revista: HSM Management, maio – junho 2000.

BRADEN. **Virando ao contrário a pirâmide organizacional**. Revista: HSM Management, maio – junho 2000.

BROTTI, Maria Gorete et. alii. **A gestão universitária em debate**. Florianópolis: Insular, 2000.

COLLINS, James C; PORRAS, Jerry. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COLOSSI, Nelson. **Campo de força de Kurt Lewin**. Apostila FAE-UFSC. Curitiba, 2002.

COHEN, David. **O novo líder: que tipo de empresa vai criar a empresa do futuro**, in EXAME, 9 de setembro de 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as Empresas**. São Paulo: Atlas, 1997.

CROSKY, Philip B. **Qualidade é Investimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: José Olimpio Editora, 1990.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1999a.

_____. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999b.

FERREIRA, Maria Cristina. **Manual para apresentação de trabalhos acadêmicos**. Curitiba: FAE, 1998.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. 8 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994a.

_____. **Pedagogia do Oprimido**. 12 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983b.

_____. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 13 ed. Rio de Janeiro: 1999c.

GADOTTI, Moacir. **Educação e Poder**. São Paulo: Cortez, 1989.

GALBRAITH, J.R. e LAWLER, E.E. & ASSOCIADOS. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

HABERMAS, Jurgen. **Mudança estrutural da esfera pública**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

HESELBEIN, Francês. et alii. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996a.

_____. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 1997b.

_____. **A comunidade do futuro**. São Paulo: Futura, 1998c.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

KASSARJIAN, J. B. **The paradox of leading change**. Perspectives for Managers, IMD, http://www.imd.ch/pub/pfm_9712.html

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, L. M. **Administração e supervisão escolar: questões para o novo milênio**. São Paulo: Pioneira, 2000.

MAXIMIANO, A C.A. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. São Paulo: Cultrix, 1964.

MEZONO, João Catarin. **Gestão da Qualidade Total na Escola: princípios básicos**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1997.

MOGGI, Jair e BURCKHARD, Daniel. **A essência da transformação**. ERA LIGHT. São Paulo, v. 3, n 4, p. 8-18, 1996.

O'DONNELL, Ken. **Endoquality: as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações**. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

OLIVEIRA, Milton de. **Energia emocional**. São Paulo: Macron Books, 1997.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SAVIANI, D. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. São Paulo: Cortez e Autores Associados, 1980.

SCHEIN, E. C. **Psicologia de la Organización**. Madrid: ED. Prentice-Hall International, 1972.

SENGE, Peter et alii. **A Quinta Disciplina: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração e controle**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

THE PETER F. DRUCKER FOUNDATION. **O líder do futuro**. 4 ed. editores franceses Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard. São Paulo: Futura, 1997.

TRIVIÑOS, A. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

8 ANEXO 1

PINHAIS, 14 de agosto de 2001.

AO EXCELENTÍSSIMO

SR. DIRETOR DA

FACULDADE SÃO JUDAS TADEU DE PINHAIS

ALUIR SCHIMDT

PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO DE ESTUDO

Eu, Maria Iliane Borba, professora, portadora do RG 2051890-1, residente na rua Guilherme Weiss, 254 A, Vila Tarumã – Pinhais – Pr, por meio deste, venho pedir a sua autorização para fazer uma pesquisa junto ao corpo docente desta Instituição. Esta pesquisa será o ponto crucial para a defesa da Dissertação de Mestrado, realizado na Faculdade de Administração e Economia (FAE), em convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo como titulação: Mestrado de Administração em gestão e política institucional.

Sem mais, agradeço a atenção e peço-lhe o deferimento,

Atenciosamente,

Maria Iliane Borba Macuco

ANEXO 2

Curitiba, 24 de outubro de 2001.

Caro (a) Professor (a)

Sou aluna do Mestrado em Administração com área de concentração em Política e Gestão Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina e venho por meio deste instrumento, pedir a sua colaboração no fornecimento de dados para a realização de uma das etapas de minha dissertação: **O CORPO DOCENTE COMO AGENTE DE MUDANÇA E LIDERANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

A entrevista planejada objetiva coletar dados que possibilitarão conhecer e analisar a estrutura de informações existentes sobre o tema acima citado. O roteiro da entrevista busca contemplar as necessidades, dificuldades e anseios do docente.

Sua participação faz parte desse processo de forma decisiva e estratégica. Para que as informações coletadas na presente entrevista possam ser analisadas fidedignamente no trabalho, solicito autorização para gravação. A sua utilização se dará dentro de critérios éticos e científicos, o que inclui a garantia do anonimato. Agradeço desde já sua colaboração.

Maria Iliane Borba Macuco.

ANEXO 3**TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

Eu, _____,

concordo em participar da Pesquisa “O CORPO DOCENTE COMO AGENTE DE MUDANÇA E LIDERANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL”, realizado pela mestrandia Maria Iliane Borba Macuco, aluna do Mestrado em Administração (área de concentração: Política e Gestão Institucional) da Universidade Federal de Santa Catarina, visando analisar a situação do docente frente as alterações do cotidiano.

A qualquer momento e por qualquer motivo que achar justo, posso desistir de minha participação. Estou ciente que os benefícios em decorrência de minha participação serão a princípio, pessoal. Sei que não existirão ônus ou retorno financeiro advindo de minha colaboração.

Concordo com o uso do gravador, desde que mantido o sigilo e o anonimato.

Pinhais, _____ de _____ de 2001.

Assinatura do entrevistado

ANEXO 4

Perguntas da Pesquisa:

1. Como o senhor professor vê o atual contexto das mudanças que estão ocorrendo no mundo globalizado?
2. Na sua opinião, qual a influência do contexto globalizante no Ensino Superior, nas Instituições em geral e quanto à FAPI?
3. Assim sendo, na sua opinião, até que ponto tal contexto influencia a Educação de modo geral; e quanto ao Ensino Superior, o senhor acha que existe alguma diferença? E, uma vez que o grande trunfo do ser humano é o conhecimento, o senhor acha que a FAPI está fazendo a diferença?
4. Na sua opinião, qual o papel do docente frente a este ambiente de mudanças?
5. Esperando conhecer sua visão quanto ao docente como agente de mudança e liderança na cultura organizacional, gostaria de saber de que forma o senhor definiria: Educador; Agente de mudanças; Líder e Transformador organizacional.
6. Assim sendo, até que ponto o senhor, como educador, considera-se um agente de mudanças? E, dentro da Instituição, o senhor se considera um agente de mudanças? Explique?
7. Na sua análise, as pessoas estão comprometidas com os objetivos da Instituição? De que forma pode-se identificar tal comprometimento? Quais são tais evidências ?